
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre de 1976

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL CON BASE EN UN MODELO DE PROMOCIÓN DE FORTALEZAS

TESIS DE MAESTRÍA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARIA JOSÉ DE RÁBAGO MORENO

ASESOR: MTRO. ILDEFONSO HERNÁNDEZ CASTRO

INDICE

1. Planteamiento del problema y síntesis del modelo aplicado para mejorarlo.....	3
2. Justificación del trabajo y beneficios esperados de la intervención	10
3. Objetivos e hipótesis del trabajo	13
4. Composición y sustentación teórica del modelo aplicado y cuyos resultados se evaluarán.	14
5. Metodología de evaluación	38
5.1 Diagnóstico de la organización	38
5.2 Desarrollo del modelo: qué y cómo se aplicó.....	46
5.3 Evaluación de resultados de la implantación.	56
5.4 Análisis e interpretación de los resultados de la intervención realizada.....	72
6. Conclusiones y recomendaciones.....	78
7. Bibliografía	83

1. Planteamiento del problema y síntesis del modelo aplicado para mejorarlo.

Uno de los grandes retos que presenta actualmente la organización de GBS (*Global Business Services* por sus siglas en inglés) de Hewlett Packard en Guadalajara se debe a que el costo de los empleados es mayor comparado al de otros centros de GBS en el mundo tales como la India, China, Vietnam, Argentina y Costa Rica, obligándola a ser más competitiva y generar mayor valor agregado a los clientes.

Por esta razón, GBS Guadalajara tiene que demostrar liderazgo, desarrollar programas de mejora y transformación de procesos a través de la aplicación de herramientas de análisis, modelado y reingeniería de procesos para convertirse en referencia de desempeño global.

Algunos ejemplos de los programas estratégicos que ha desarrollado y se ha enfocado en los últimos años son los siguientes:

METODOLOGIA	DESCRIPCION	AÑOS DE USO
COLUMBUS	Proyectos de ingeniería de procesos que concluyan en ahorros financieros directos para clientes internos de HP	2008 a la fecha
EVEREST	Proyectos donde los beneficios son enfocados principalmente en la reducción de tiempos de ciclo u optimización de procesos en términos de eficiencia.	2008 a la fecha
EAGLE	Estrategia de proyección de crecimiento de negocio de GBS, posiciones a ser agregadas al portafolio de servicios con proyección de 2001 a 2013 (años fiscales).	2001 a la fecha
Lean Six Sigma	Metodología universal de desarrollo de proyectos de mejora continua.	2001 iniciado en HP, 2004 en GBS, 2010 redefinido para servicios en su versión Lean Six Sigma 2.0, desarrollado por GBS Guadalajara.

ILUSTRACIÓN 1. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE GBS

Por otro lado, HP Guadalajara ha estado creciendo en otras unidades de negocio representando una ventaja para los profesionistas de la ciudad pero un riesgo a la organización de GBS debido a que sus empleados buscan continuamente moverse a otros negocios dentro de la compañía para adquirir mayor experiencia y desarrollar su carrera.

Prueba de esto, son los métricos de rotación del año fiscal 2011 (el cual cubre de noviembre 2010 a octubre 2011), donde en un periodo de 12 meses las bajas de GBS Guadalajara fueron de 261 empleados, de los cuales el 74 por ciento, corresponde a movimientos a otras organizaciones dentro de HP.

Otro punto relevante es que los empleados que desempeñan roles transaccionales tienen un bajo compromiso con la organización, gran parte de esto se debe a que la población de las personas que llevan menos de tres años en la compañía es relativamente joven (20-26 años) y entran a trabajar en cualquier proceso con tal de asegurar un puesto de trabajo sin significar que ingresen al área de mayor interés.

La principal herramienta para obtener retroalimentación de los empleados y medir su nivel de compromiso es la encuesta anual del empleado VOW (*Voice of the Workforce* por sus siglas en inglés), la cual disminuyó de un año a otro, de un 81 por ciento en el 2010 a un 79 por ciento en el 2011 tal como se muestra en la Ilustración 2.

	2010	2011
N-Size	853	1005
My Team	87%	86%
My Manager	86%	80%
My Organization	86%	79%
My Work	79%	79%
Employee Engagement	77%	77%
HP Environment	75%	76%
Company	76%	76%
	81%	79%

ILUSTRACIÓN 2. COMPARATIVO VOW 2010 VS 2011

Dentro de las 7 clasificaciones de la encuesta, las categorías que bajaron de un año a otro fueron las siguientes:

- Mi equipo: se incluyen preguntas tales como, mi equipo tiene un entendimiento claro de las necesidades del cliente, mi equipo coopera con otros equipos para lograr los objetivos de la compañía, mi equipo busca maneras para cambiar los procesos y mejorar la productividad, mi equipo revisa periódicamente los resultados contra las metas.
- Mi gerente: donde se incluyen preguntas tales como, mi gerente crea un clima donde la gente quiera hacer lo mejor, mi gerente se preocupa por el bienestar de los empleados, mi gerente valora mi contribución para la organización, mi gerente elimina los obstáculos para lograr hacer mejoras en el día a día.
- Mi organización: donde se incluyen preguntas tales como, mi organización tomó en cuenta los resultados del VOW del año pasado para hacer mejoras,

en mi organización la gente es reconocida por sus resultados, mi organización responde rápidamente a los cambios del entorno, recibo la información necesaria sobre las metas de la organización.

De igual manera, es importante analizar aquellas categorías que no mostraron un incremento de un año a otro:

- Mi trabajo: en los que se incluyen preguntas tales como, estoy involucrado en las decisiones que afectan mi trabajo, tengo disponibles las herramientas para aumentar mi aprendizaje y experiencias de trabajo.
- Compromiso al empleado: en las que se incluyen preguntas tales como, me siento apoyado y motivado para proponer mejores formas de hacer las cosas en mi trabajo, recomendaría HP como el mejor lugar para trabajar, aunque me ofrecieran un puesto similar con sueldo y beneficios similares en otra compañía no dejaría HP.

En la siguiente tabla se muestran los resultados comparativos para algunas preguntas que se acaban de mencionar en las categorías más bajas:

	2010	2011	Comparison
My manager takes a genuine interest in the wellness of his/her employees.	76%	78%	Almost flat
I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things.	79%	78%	Decrease
My manager is good at transforming goals into specific actions.	78%	77%	Decrease
I receive ongoing feedback that helps me improve my performance.	70%	73%	Almost flat
My manager creates a climate in which people want to do their best.	71%	73%	Almost flat
Even if I were offered a comparable position with similar pay and benefits at another company, I would not leave HP.	75%	73%	Decrease
I get the support I need to drive innovation in our products and services.	85%	67%	Decrease
In my organization people are rewarded according to their job performance.	58%	61%	Almost flat

ILUSTRACIÓN 3. PREGUNTAS DE LA ENCUESTA VOW

Ahora bien, uno de las prioridades de la organización es crear una cultura que esté orientada al servicio al cliente, donde cada empleado trate a todas las personas con las que trabaja como un cliente para brindar el mejor servicio posible. Al día de hoy, falta mucho por hacer en esta área y lograr inyectar el servicio al cliente en el ADN de todos los empleados.

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo la organización de GBS Guadalajara en la actualidad presenta grandes retos que tiene que enfrentar para llegar a ser líder en su ramo y pueda mantenerse como un centro competitivo en el mundo. Estos retos van relacionados con el factor humano ya que tendrá que disminuir la rotación interna para mantener el talento dentro de la organización, aumentar el

compromiso de los empleados, aumentar los puntajes de las encuestas de VOW y promover un cambio de cultura orientado al servicio al cliente.

Para trabajar en estos retos y lograr mejorar resultados es necesario desarrollar una nueva cultura que esté enfocada en las fortalezas de los empleados donde los gerentes busquen desarrollar a su gente, motivarla, comprometerla y donde se les brinden las oportunidades para desarrollar y explotar sus talentos y lo que mejor saben hacer.

Para lograr esto, se desarrollará un programa que esté basado en dos ramas fundamentales, la primera relacionada a la identificación y conocimiento del tema de los talentos y la segunda en brindar a los empleados la oportunidad de que participen en áreas que estén relacionados con lo que más les guste hacer.

- Identificación y manejo de talentos: esta área está relacionada al entrenamiento sobre el tema de los talentos, identificación de los talentos propios y administración/manejo de éstos en su área de trabajo y en específico para los gerentes y supervisores una guía de cómo manejar a la gente con talentos específicos.
- Participación en área de interés: el programa cubrirá 4 áreas en las que el empleado contará con horas “libres” al mes fuera de sus actividades diarias. La idea es que el empleado pueda elegir voluntariamente en que área participar y que esté relacionado con lo que más le guste hacer y para lo que tenga talento.

Las áreas son las siguientes:

- *FUN*, aquí el empleado tendrá la oportunidad de participar en algunos de los comités que existen en HP como el comité social, deportivo, cultural o proponer cualquier actividad que esté interesado y relacionado a divertirse, ya sea escribir cuentos, componer canciones para los eventos de la organización, formar equipos deportivos que no existan actualmente, proponer recetas para la cafetería, entre otras.
- La siguiente área es *LEARN*, en donde el empleado tendrá la oportunidad de aprender sobre cualquier tema que esté interesado y pueda generar un beneficio a la organización, ya sea invitar a un expositor externo, atender a conferencias, leer sobre un tema en específico de su propio interés.
- La tercera área es *INVENT*, en donde el empleado podrá desarrollar su creatividad y proponer ideas novedosas que mejoren el ambiente de trabajo, el negocio y HP en general.
- La última área es la de *WORK*, donde el empleado podrá generar ideas novedosas, que mejoren los procesos y estrategias actuales de la organización sin tener que estar relacionadas a su rol específico.

El objetivo con este programa, es brindar la oportunidad a los empleados de que conozcan y practiquen lo que mejor saben hacer, permitirles que expresen sus talentos y puedan ampliar sus actividades diarias. Posteriormente se describirá a más detalle las etapas y resultados del programa.

2. Justificación del trabajo y beneficios esperados de la intervención

El presente trabajo se basa en el interés del autor en cuanto al tema del estudio de los talentos y fortalezas del ser humano y cómo darle mayor importancia a éstos puede impactar positivamente a las organizaciones. Por esta razón se desarrolla un nuevo modelo de gestión del factor humano para evaluar el impacto de este asunto.

A lo largo de la historia, el ser humano, bajo la premisa de que el bien es lo contrario del mal, se ha enfocado en las deficiencias y los defectos, que se presenta desde inicios del siglo III con la postura maniqueísta, religión universalista que presentaba el dualismo, una lucha entre el bien y el mal.¹

Por mencionar algunos casos, los psicólogos han investigado la tristeza con el fin de aprender sobre la alegría, los doctores han estudiado las enfermedades a fin de aprender sobre la salud, los terapeutas analizan las causas de los divorcios para aprender sobre los matrimonios felices, en las escuelas y posteriormente en los lugares de trabajo se han dedicado a identificar y mejorar las “áreas de oportunidad” para llegar a ser fuertes.

El lenguaje de la debilidad humana es amplio y variado, por ejemplo las palabras neurosis, psicosis, depresión, histeria, ataques de pánico, esquizofrenia significan cosas diferentes, los expertos conocen perfectamente las diferencias y las toman en consideración para establecer los diagnósticos. Este lenguaje sobre la fragilidad es tan amplio que inclusive personas que no son expertas en el tema lo utilizan recurrentemente.

¹ Fernando Rubio Bermejo, *El maniqueísmo: Estudio introductorio*, Editorial Trotta, Madrid, 2008, pp. 220-225.

Por el contrario, el lenguaje de las fortalezas humana es escaso, por poner un ejemplo la expresión “destrezas de relaciones humanas”, cuando se dice que dos personas tienen estas destrezas, se dice que ambas al parecer se relacionan bien con la gente, pero no dice nada respecto a que una puede tener capacidad para inspirar confianza en la gente apenas conoce nuevas personas, mientras que la otra persona puede iniciar una conversación con cualquier persona sin importar si es un desconocido.

Las dos habilidades se relacionan con la gente, pero no son iguales, de aquí la importancia de conocer el tema de los talentos ya que para cuestiones prácticas puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Por otro lado, para cumplir con los objetivos de la organización y cambiar la manera en cómo se han hecho las cosas, es importante que se tome en cuenta el hecho de que cada empleado es diferente y que se aprovechen las diferencias de cada uno. El objetivo del programa es que se entienda y hable el lenguaje de las fortalezas para que poco a poco se vayan haciendo modificaciones en los equipos de trabajo para asignar a la gente en roles y actividades en las que realmente puedan disfrutar, dar un valor agregado, ser excelentes y de igual manera brindarles la oportunidad de participar en diferentes áreas donde puedan expresar sus talentos para complementar sus labores diarias.

De igual manera se podrá influir a disminuir el estrés de empleados al participar en áreas que les interesen y que puedan aprender, divertirse, crear ideas innovadoras, trabajar en áreas en las que tienen talento.

Al implementar el programa en la organización de GBS Guadalajara, se busca tener la mejor organización dentro de Hewlett Packard donde los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a la organización y busquen desarrollar sus carreras ahí mismo, que se presenten a trabajar motivados para hacer mejoras y crear una organización más fuerte. Existen estudios que han demostrado que organizaciones cuyos empleados sienten que están utilizando sus fortalezas todos los días son más poderosas y sólidas ya que aumentan sus niveles de productividad, crecimiento y rentabilidad.²

Finalmente con el programa a implementar se podrá identificar a los empleados que tengan talentos específicos relacionados en dar un buen servicio al cliente para colocarlos en los roles adecuados (como por ejemplo en los *call centers*), esto es, debido a que los talentos de cada persona son permanentes, hay que invertir tiempo en seleccionar a las personas desde un principio.

La fundamentación metodológica para el estudio de este trabajo conlleva tanto estudios exploratorios como descriptivos. Inicia con los exploratorios, “aquellos que se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”.³ Ya que aunque se cuenten con los antecedentes de la psicología positiva y las investigaciones desarrolladas sobre el tema de talentos, no existen muchos estudios relacionados al diseño e implementación de programas basados en fortalezas.

² Gallup Consulting, *The State of the Global Workplace- A worldwide study of employee engagement and wellbeing*, Washington, 2010, pp.2-8.

³ Roberto Hernandez Sampieri *et al.*, *Metodología de la investigación*, McGraw Hill, Mexico, 1998, pp. 57-72.

Los estudios exploratorios servirán para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos que se podrán estudiar y medir con la implementación del programa en la organización de GBS Guadalajara y marcar una pauta de cambio de paradigma de gestión de las organizaciones en los últimos años.

De igual manera, el programa se acercará a un estudio descriptivo, que “miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren”.⁴ Al medir de manera independiente distintas variables ayudarán a responder preguntas sobre el tema de fortalezas y fundamentar el éxito o fracaso del programa. Estas variables serían los métricos de rotación de empleados, el VoW, niveles de compromiso y motivación de los empleados, entre otras.

⁴ *Ibid.*, p. 61.

3. Objetivos e hipótesis del trabajo

El presente documento tiene como objetivo desarrollar un programa de gestión organizacional con base en un modelo de promoción de fortalezas para empleados de la organización de GBS Guadalajara en Hewlett Packard con la finalidad de mejorar el compromiso y motivación de los empleados.

Con el programa a implementar, se busca cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Construir una cultura basada en fortalezas donde cada empleado entienda el lenguaje de los talentos y se apliquen en el manejo de equipos de trabajo.
- Aumentar la motivación y compromiso de los empleados por medio de las 4 áreas de interés.
- Disminuir el porcentaje de rotación interna.
- Aumentar los porcentajes del VOW (encuesta anual del empleado) en 3 puntos porcentuales.

Es importante señalar, que el desarrollo del programa integrará varias fases de implementación, cubriendo en las primeras fases a los gerentes y supervisores para después continuar con los contribuidores individuales.

El programa cuenta con la limitación del tiempo, ya que la implementación del proyecto se reduce a 4 meses que comprenden de enero a abril del 2012. Por esta razón no se podrá analizar los resultados de los métricos anuales, como la encuesta del empleado (VOW) así como tampoco se llegará a medir la fase de los supervisores y contribuidores individuales.

4. Composición y sustentación teórica del modelo aplicado y cuyos resultados se evaluarán.

El interés de estudiar el bienestar y la vida satisfactoria comienza desde la época de la Grecia clásica con filósofos que escribieron sobre aspectos humanos y su relación con el bienestar. Los filósofos griegos consideraron la felicidad y su lugar en la vida humana, las ideas de Sócrates, Platón, Epicuro y Aristóteles, muestran una amplia gama de conceptos sobre la felicidad.

Aristóteles, por ejemplo, escribió en profundidad sobre la eudaimonia (ejercicio virtuoso de lo específicamente humano, estado de la mente y alma, relacionado con la alegría o al placer), y sobre cómo la vida virtuosa podía ser la vía para llegar a ella.¹

Otro antecedente importante se observa con la filosofía de San Agustín, el cual concibe el universo como una jerarquización de bienes dispuestos en diferentes niveles de perfección y bondad. En su obra, “La ciudad de Dios”, expresa la premisa de que los planes de Dios tendrían resultado en la historia en la medida en que las fuerzas del bien derrotaran gradualmente a las fuerzas del mal. Expresa que la acción terrena es fruto del pecado donde los habitantes solo buscarían los bienes materiales, por lo contrario, la utopía estaría en una ciudad espiritual donde reinarían el amor, la paz y la justicia.²

Se encuentra también el lugar de Tomás Moro, fundador de la obra “Utopía” (1516), donde la historia se sitúa en una isla imaginaria donde no hay guerras, miseria, delitos, todos reciben por igual riqueza y alimentos, el tiempo libre se dedica al estudio

¹ Gonzalo Hervás, *Psicología Positiva: una introducción*, Revista Interuniversitaria de formación del profesorado, Madrid, 2009, pp. 25-26.

² Urbano Ferrer Santos y Ángel Román Ortiz, “*Enciclopedia filosófica on line*”, obtenido el 27 de febrero del 2012, desde: <http://www.philosophica.info/archivo/2010/voces/agustin/Agustin.html>

de las artes, la literatura y la ciencia, que todos pudieran aprender algún oficio. La finalidad era abrir los ojos del pueblo a los males sociales y políticos.³

Siguiendo con el interés de estudiar el bienestar y la vida satisfactoria, otro factor que influyó en este tema fue el aporte pedagógico del austriaco Rodolf Steiner, el cual marca un movimiento de renovación pedagógica y cultural en donde los niños relacionan lo aprendido con su propia experiencia, se interesan y se llenan de vitalidad convirtiendo lo aprendido en algo propio buscando explotar todas sus capacidades.

Este método es conocido como el aprendizaje Waldorf, se trabaja por ciclos de siete años, en tres etapas diferentes. En la infancia (hasta los siete años) el niño centra su mundo en el descubrimiento del universo a través de los sentidos, emplean la imitación como método primordial del conocimiento; en la infancia media (de los siete a los catorce años), el conocimiento se basa en la exploración del mundo usando la imaginación para potenciar en el alumno las habilidades creativas que posee. Por último en la adolescencia (de los catorce a los veintiún años) la idea es estimular la independencia y la libertad.

No hay libros de texto en los primeros años de escolaridad, los estudiantes producen sus propios libros, recopilando experiencias y aprendizajes de la vida cotidiana.⁴

De igual manera, en la historia de la psicología positiva se puede ver la influencia del movimiento humanista como Abraham Maslow y Carl Rogers, los cuales recuperaron una visión positiva del ser humano frente a las visiones reduccionistas

³ Keith Watson y Tomas Moro, *Perspectivas: Revista trimestral de educación comparada*, UNESCO, 1999, pp. 181-199.

⁴ John Paull, *The birth of Waldorf education in Britain*, European Journal of Educational Studies, University of Oxford, 2011, pp. 2-5.

propuestas por las dos marcadamente pesimistas corrientes dominantes de la época: el conductismo y el psicoanálisis.

Abraham Maslow comparte con otros psicólogos humanistas la propuesta de un sistema holístico abierto a la variedad de la experiencia humana. Tuvo gran interés por las personas humanamente excepcionales, lo que le llevó a una visión del hombre que muestra lo que puede llegar a ser y lo que se puede frustrar.

El concepto central en la psicología de Maslow, de los años 50, es el de autorrealización, la obtención de la satisfacción de necesidades progresivamente superiores y, junto a esto, la satisfacción de la necesidad de estructurar el mundo a partir de sus propios análisis y valores.⁵

Establece la jerarquía de necesidades con los siguientes niveles: Necesidades fisiológicas (comida, agua, sueño, entre otras), necesidades que aún perteneciendo a este nivel tan básico tienen un componente de individualidad.

Si estas necesidades fisiológicas son razonablemente satisfechas aparece el segundo nivel: las necesidades de seguridad.

- Necesidades de pertenencia y amor.
- Necesidades de estima, que incluiría la necesidad de sentirse competente, de ser reconocido por los propios logros y de sentirse adecuado.
- Autorrealización: el hombre se abre a las necesidades de desarrollo.

⁵ Jose Luis Martorell y Jose Luis Prieto, *Fundamentos de la Psicología*, Centro de Estudios Ramón Areces, Colección de Psicología, Madrid, 2009, pp. 230-243.

El proceso que lleva a la autorrealización culmina en lo que Maslow llama “experiencia cumbre”, estas experiencias son perfectamente naturales e investigables y enseñan sobre el funcionamiento humano maduro, evolucionado y sano.

Las investigaciones psicológicas son muy posteriores, de finales del siglo XX. La felicidad se estudia como bienestar subjetivo y como experiencia óptima, y se analizan las variables de las cuales depende, las influencias culturales, socioeconómicas, de género, edad y otras.

El estudio de las fortalezas tiene su fundamento en nuevas tendencias de la Psicología, llamada la Psicología positiva. La psicología, desde el punto de vista del psicoanálisis, durante muchos años ha estado enfocada en el estudio de la patología y la debilidad del ser humano, olvidando las características positivas del ser humano como la alegría, el optimismo, la creatividad, el humor, entre otras.

Se ha observado que varias enfermedades, como los trastornos depresivos se explican desde un modelo basado exclusivamente en emociones negativas sin considerar que no es sólo presencia de emociones negativas, sino ausencia de emociones positivas. Esto se puede analizar en el DSMIV-R, Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales, de la *American Psychiatric Association* donde se describen los trastornos clínicos, de personalidad, enfermedades médicas y problemas psicosociales entre otros.⁶

⁶ Elisa Urbano, *Clasificación de enfermedades mentales de la American Psychiatric Association DSM-IV-OR*, s.f., obtenido el 7 de febrero de 2012, sitio web Centro de Psicología, desde: http://www.psicoarea.org/dsm_iv.htm#INICIO.

En este sentido, las técnicas y terapias elaboradas para luchar contra la depresión se han centrado tradicionalmente en la eliminación de emociones negativas como la apatía, la tristeza, la indefensión, etc. Sin embargo, investigaciones llevadas a cabo en los últimos años han comenzado a desarrollar estrategias de intervención basadas en la estimulación en el sujeto deprimido de emociones positivas como alegría, ilusión, esperanza, entre otras.

Analizando un poco la historia, antes de la Segunda Guerra Mundial, la Psicología se había propuesto tres misiones: curar la enfermedad mental, ayudar a las personas a tener una vida más productiva y satisfecha e identificar y promover el talento. Posterior a la Segunda Guerra, el acontecimiento de dos eventos cambiaron la orientación de la Psicología: en 1946 se creó la *Veterans Administration*⁷ y muchos psicólogos se abocaron al tratamiento de la enfermedad mental, y en 1947 se fundó el *National Institute of Mental Health*⁸ haciendo que muchos investigadores consideraran relevante el estudio sobre las diferentes psicopatologías.

Los hechos mencionados hicieron que, de las tres misiones propuestas por la Psicología, solo se desarrolle la primera (curar la enfermedad mental) hecho predominante para el surgimiento de la psicología positiva en un intento de continuar con esas misiones olvidadas.

Se dice que la psicología positiva comienza en 1998 cuando Martin Seligman, psicólogo e investigador que, habiendo dedicado gran parte de su carrera al trastorno mental y al desarrollo de conceptos como la indefensión aprendida, dio un giro radical

⁷ Cf. Alejandro Castro Solano y María Laura Lupano Perugini, "Psicología Positiva: Análisis desde su surgimiento" en *Ciencias Psicológicas* Universidad de Palermo, Argentina, Junio 2010, vol. 4, pp. 43-56.

⁸ *Ibid.* p. 43.

en su orientación, elaborando y promoviendo una concepción más positiva de la especie humana.

Al ser nombrado presidente de la Asociación Americana de Psicología da a conocer su propuesta dirigida hacia una psicología más positiva. El contenido lo divide en tres grandes partes: el estudio de las emociones positivas, el estudio de los rasgos positivos y el estudio de las organizaciones positivas.⁹

Sin embargo, este esquema no es exhaustivo ya que podría dejar fuera un área esencial: la vertiente aplicada de la psicología positiva, esto es, el desarrollo de estrategias específicas, programas, herramientas y su aplicación, tanto en programas de prevención, como de promoción de la salud y de intervención en problemas diversos.

La psicología positiva es una rama de la psicología que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología. Representa un nuevo punto de vista desde el que entender la psicología y la salud mental que viene a complementar y apoyar al ya existente.

El objeto de este interés es aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que sufren las personas sino también para alcanzar mejor calidad de vida, bienestar y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías.

⁹ Gonzalo Hervás, *"Psicología Positiva: una introducción"* en Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado, 2009, pp. 24-41.

La concepción actual focalizada en lo patológico se centra en corregir defectos y reparar aquello que ya se ha roto. Por el contrario, la psicología positiva insiste en la construcción de competencias y en la prevención.

La moderna psicología positiva se fundamenta en la ciencia, en la evidencia y supera en mucho las ideas y las buenas intenciones de la psicología humanista de hace cuatro décadas. Ambas se centran en el crecimiento personal, la actualización de potencialidades, los factores positivos de las personas, pero las investigaciones de la psicología positiva tienen confiabilidad y validez, y sus hallazgos son contrastables. Psicología humanista y psicología positiva comparten la preocupación por las fortalezas y virtudes de los seres humanos, pero se diferencian en la utilización del método científico, que es la fortaleza de la psicología positiva.¹⁰

La organización Gallup ha hecho contribuciones importantes al estudio de las fortalezas humanas las cuales servirán de base del estudio de este documento.

Gallup es una organización que ha estudiado aspectos de la naturaleza humana y su comportamiento por más de 75 años y el impacto que tienen en las organizaciones y los resultados de sus indicadores económicos.

Por más de 25 años, la organización ha conducido encuestas dirigidas a los grupos de trabajo más productivos de varias organizaciones abarcando más de un millón de empleados. Las preguntas están relacionadas a los aspectos del ambiente del trabajo y las experiencias de los empleados en su trabajo.¹¹

¹⁰ Ruben Ardila, *Psicología de la felicidad. Introducción a la psicología positiva*, Revista Latinoamericana de Psicología, Bogotá, pp. 504-505.

¹¹ Marcus Buckingham y Curt Coffman, *First, Break all the rules*, Simon & Schuster, New York, 1999, pp. 255-256.

Al analizar los resultados de estas encuestas se identificaron 5 factores principales:

- Ambiente de trabajo/Procedimientos: relacionado al ambiente físico de trabajo (seguridad, limpieza, beneficios, políticas).
- Supervisores inmediatos: relacionado al comportamiento de los supervisores inmediatos (selección, reconocimiento, confianza, disciplina).
- Equipos de trabajo: percepciones de los empleados en cuanto sus compañeros de trabajo (cooperación, metas compartidas, comunicación y confianza).
- Organización y líderes ejecutivos: relacionado en cuanto a las políticas e iniciativas de la compañía y sus líderes.
- Compromiso individual: percepción de los empleados respecto a su propio compromiso con la compañía y los clientes (orgullo de trabajar en la organización, recomendar la organización a amigos para trabajar en ella, permanencia en la empresa).

De estos factores se identificaron doce aspectos (conocidos como Gallup Q12) que miden el compromiso de los empleados y que los ligan directamente al resultado de desempeño críticos como productividad, retención del personal, retención de clientes, seguridad y rentabilidad.

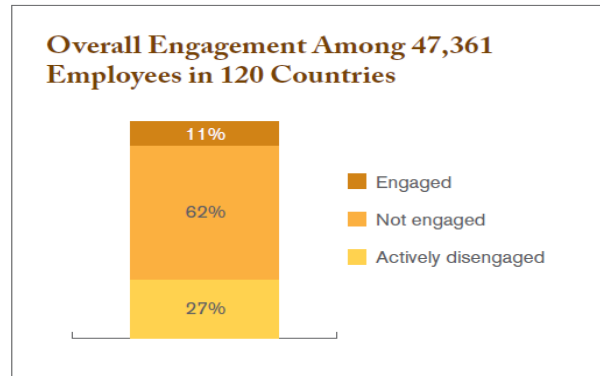
Solo aquellos empleados que responden afirmativamente a las doce preguntas, se puede decir que están fuertemente comprometidos a la organización y con su trabajo diario.

Los doce aspectos están reflejados en las siguientes doce preguntas:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en mi trabajo?
2. ¿Cuento con los materiales y el equipo necesarios para hacer adecuadamente mi trabajo?
3. ¿Tengo la oportunidad en mi trabajo de hacer diariamente lo que mejor sé hacer?
4. ¿He recibido reconocimientos o elogios por el trabajo bien hecho en estos últimos siete días?
5. ¿Siento que mi supervisor o alguien más en el trabajo se interesa por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que me estimula a progresar?
7. ¿Siento que en el trabajo mis opiniones cuentan?
8. ¿La misión de mi compañía me hace sentir que el trabajo que realizo es importante?
9. ¿Están mis compañeros comprometidos con la realización de un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo a mi mejor amigo en mi trabajo?
11. ¿He hablado sobre mi progreso con alguien en el mes actual o anterior?
12. ¿He tenido oportunidades de aprender y progresar en el trabajo en este último año?

Ahora bien, Gallup ha mostrado datos muy interesantes sobre el compromiso de los empleados en un estudio¹² que incluye a más de 47,000 empleados en 120 países llamado *“The State of the Global Workplace”* los cuales se describen a continuación.

Sobre el compromiso y el bienestar de los empleados en las organizaciones, obtuvieron que sólo el once por ciento de los trabajadores se encuentran comprometidos, es decir, se sienten emocionalmente conectados con su trabajo y sienten que tienen los recursos y el soporte que necesitan para ser exitosos. La mayoría de los empleados, 62 por ciento no están comprometidos haciendo solo lo absolutamente necesario para mantener sus trabajos y el 27 por ciento restante altamente descomprometidos piensan negativamente respecto su trabajo y contagian esto a otros compañeros de trabajo.



ILUSTRACION 4. COMPROMISO Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Analizando resultados específicos para varios países se observa que países como la India, China, Japón obtuvieron porcentajes menores al diez por ciento, Estados Unidos

¹² Gallup Consulting, *The State of the Global Workplace- A worldwide study of employee engagement and wellbeing*, 2010, p. 4.

presentó un porcentaje más alto del 28 por ciento y México 23 por ciento, tal como se muestra en la ilustración 5.

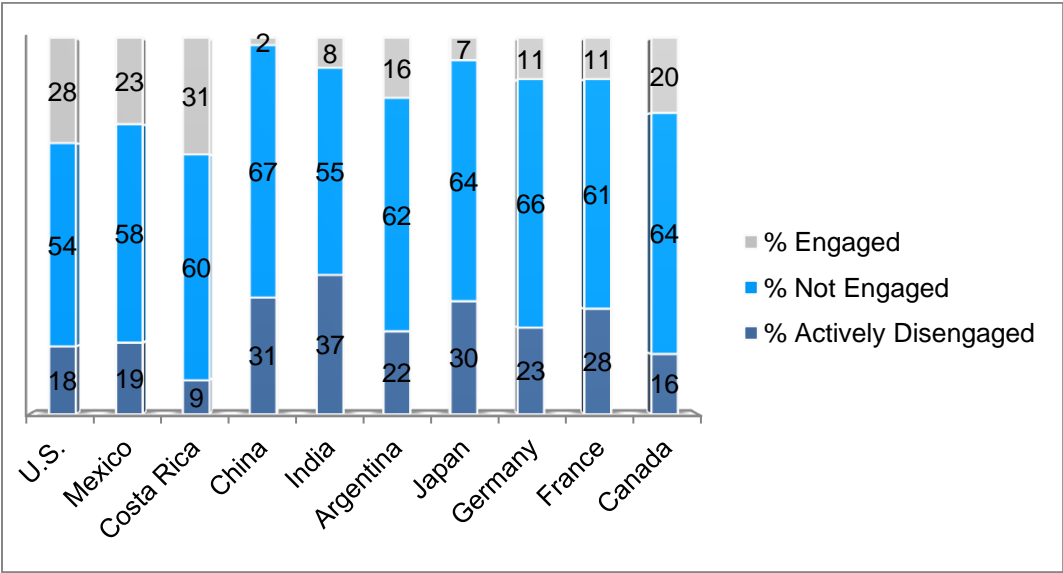


ILUSTRACIÓN 5. COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS POR PAIS

Como se mencionó anteriormente el compromiso de los empleados se relaciona con diferentes medidas de desempeño: rotación, ausentismo, seguridad, productividad y rentabilidad tal como se muestra en la siguiente ilustración 6.

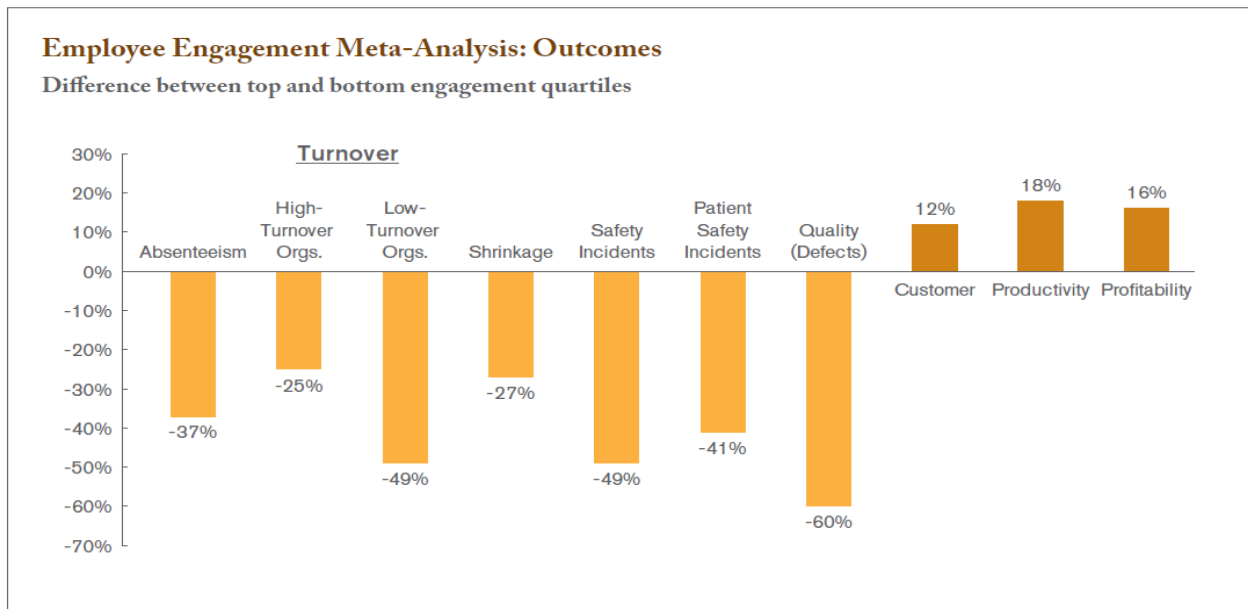


ILUSTRACIÓN 6. COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS VS MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Las barras representan las diferencias entre las organizaciones que salieron en el cuartil más alto respecto a los puntajes del compromiso del empleado comparado con los que salieron en el cuartil más bajo. Lo más significativo que se puede observar es que el nivel de productividad entre los que salieron en el cuartil más alto fue 18 por ciento mayor que los que salieron en el cuartil más bajo y para la rentabilidad fue 16 por ciento mayor.

También han demostrado que el compromiso del empleado se relaciona fuertemente con uno de los indicadores financieros más importantes, la Utilidad por Acción, conocida también como UPA por sus siglas en inglés. En un estudio de 54 compañías del 2008 al 2009¹³, midieron los niveles del compromiso de los empleados

¹³ Gallup Consulting, *The state of the Global Workplace- A worldwide study of employee engagement and wellbeing*, Washington, 2010, p. 6.

y los clasificaron en tres diferentes grupos: los que quedaron por debajo del cuartil más alto, los que tuvieron altos niveles de compromiso del empleado y los que obtuvieron niveles excepcionales de compromiso del empleado.

El siguiente paso fue comparar el UPA de este grupo de compañías con el de sus competidores en el cual sobresalió que para el grupo de niveles más altos, la media del UPA era casi 4 veces mayor al de sus competidores tal como se muestra en la ilustración 7.

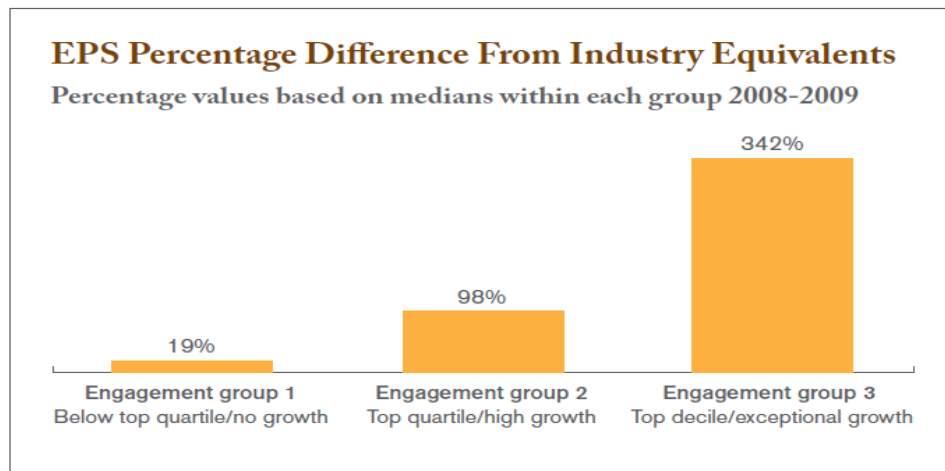


ILUSTRACIÓN 7. COMPARACIÓN DEL UPA CON COMPETIDORES

Ahora bien, enfocado al tema de las fortalezas humanas, durante más de 30 años, Gallup ha realizado investigaciones sobre la excelencia y la naturaleza de los talentos humanos aplicando millones de entrevistas a varias personas de diversas profesiones alrededor del mundo tales como médicos, financieros, maestros, asesores de seguros, gerentes, vendedores, entre muchas más con el objetivo de descubrir las razones de su éxito.

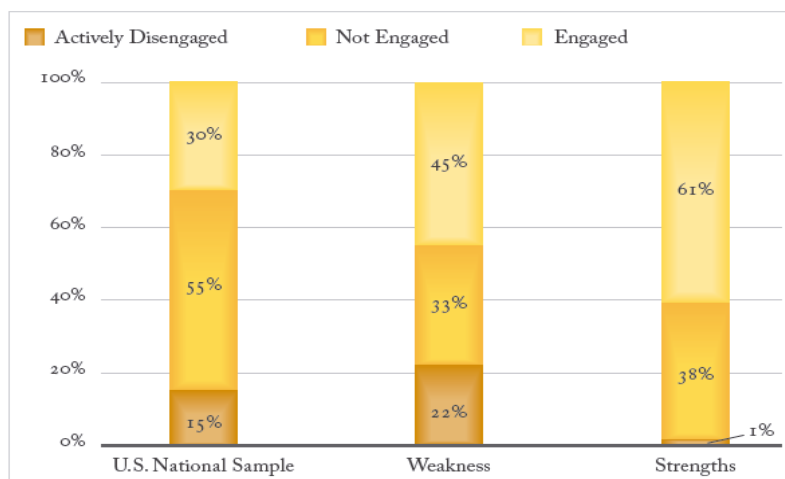
En la siguiente pregunta a 198 000 empleados de 7939 unidades de negocio de 36 compañías: En su trabajo, ¿tiene usted la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer cada día? Las respuestas se compararon con el desempeño de las unidades de negocios y el resultado fue que los empleados que respondían “muy de acuerdo”, la probabilidad de que trabajaran en unidades de negocios con menor rotación era un 50 por ciento mayor, mientras la probabilidad de que se encontraran en unidades de negocios más productivas era un 38 por ciento mayor, y la de que trabajaran en unidades de negocios con calificaciones superiores de satisfacción de los clientes era un 44 por ciento mayor. También demostraron pasado el tiempo, que para aquellas organizaciones en las cuales había un mayor número de empleados que estaban “muy de acuerdo” tuvieron un aumento comparable en la productividad, la lealtad de los clientes y la retención de los mismos.

Por otro lado en la base de datos total de Gallup se ha hecho la pregunta sobre la “oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer” a más de 1.7 millones de empleados de 101 compañías de 63 países. A nivel global, sólo el 20 por ciento de los empleados de las organizaciones de gran tamaño sienten que sus fortalezas están en funcionamiento día tras día, y entre más tiempo permanece una persona en una organización y mientras más alto llega en la escala tradicional de ascenso, menor es la probabilidad de que esté muy de acuerdo con el hecho de que sus fortalezas sean el eje de su trabajo.

De igual manera, Gallup, ha demostrado que cuando una persona no está utilizando sus fortalezas probablemente manifiesta alguna de las siguientes conductas:

- Tema ir a trabajar.
- Tiene más negativas que positivas interacciones con sus compañeros de trabajo.
- Trato mediocre con los clientes.
- Le dices a sus amigos que trabaja en una organización miserable.
- Logra menos resultados en el día a día.
- Tiene menos momentos creativos durante el día.

Aquellos empleados que sienten que se enfocan en sus fortalezas se comprometen más con sus organizaciones tal y como se mostró en un estudio¹⁴ donde los empleados en los que sus gerentes se enfocaban en sus debilidades, 22 por ciento se encontraban altamente descomprometidos y para aquellos que sentían que sus gerentes se enfocaban en sus fortalezas solo el uno por ciento estaba activamente descomprometido.



¹⁴ Gallup Consulting, *Strengths Based Development*, Washington, 2008, p.2.

ILUSTRACIÓN 8. COMPROMISO EMPLEADOS BASADO ENFOQUE

FORTALEZAS

También se muestran resultados positivos en cuanto la lealtad de los empleados reflejado en intención de permanecer en la organización por un largo periodo de tiempo y recomendar sus productos y servicios, tal como se muestra en la ilustración 9.

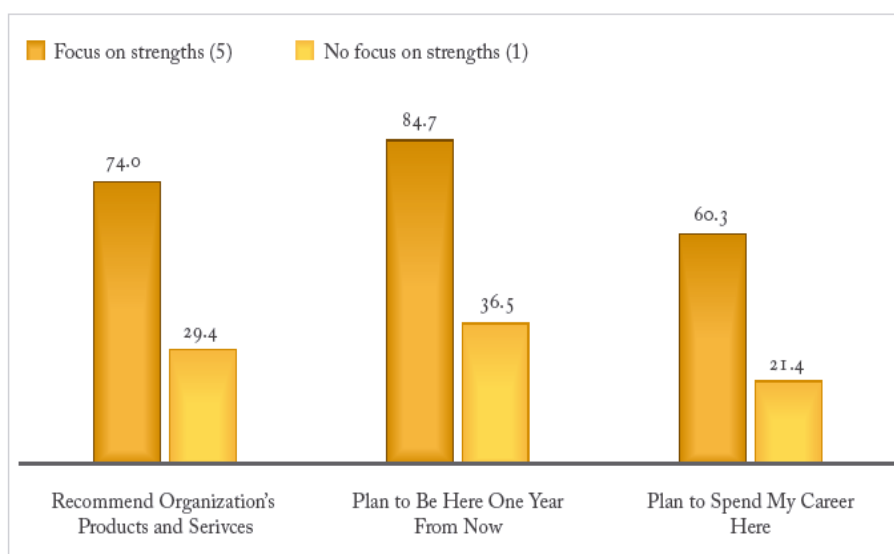


ILUSTRACIÓN 9. INDICES DE LEALTAD BASADO EN ENFOQUE DE FORTALEZAS

En el libro de “Ahora, descubra sus fortalezas” de Marcus Buckingham y Donald O. Clifton¹⁵ hablan de que hay que basarse en dos premisas para lanzar la revolución de las fortalezas:

- Los talentos de cada persona son permanentes y únicos.

¹⁵ Marcus Buckingham y Donald O. Clifton, *Ahora, descubra sus fortalezas*, NORMA, México, 2008, pp. 13-22.

- El mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.

Definen las fortalezas como un desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad y para llegar a ella hay que entender las diferencias entre talentos, conocimientos y destrezas.

Aunque el ser humano pueden mejorar un poco prácticamente en todo lo que tenga suficiente importancia, la cuestión está en si se puede llegar a un desempeño consistentemente casi perfecto en esas actividades sólo con la práctica. La respuesta es que para desarrollar una fortaleza en una determinada actividad se necesitan ciertos talentos naturales, hay algunas cosas que son innatas y otras que se pueden adquirir con la práctica:

- Los talentos son patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural. Los diversos temas de los talentos se miden en el Perfil de Fortalezas que se explicará posteriormente.
- El conocimiento consta de los hechos y las lecciones aprendidas.
- Las destrezas son los pasos de una actividad.

Estos tres elementos son los que se combinan para crear las fortalezas, la clave está en identificar los talentos predominantes y a partir de ahí, perfeccionarlos con el conocimiento y las destrezas.

Para comprender como ciertas personas tienen algunos talentos que difieren a otras personas, se puede explicar por medio de las conexiones sinápticas, intercambios

de información entre las más de cien mil millones de neuronas que forman parte del sistema nervioso central como se describe a continuación.¹⁶

Durante los primeros años de vida, el organismo humano no solo abre todos los espacios sinápticos y forma sus canales de conexión, sino que también se ocupa en cerrar la mayoría de los mismos, dejando sin uso muchas conexiones sinápticas. Esto determina que ciertas “carreteras” de la mente humana se conviertan en autopistas por las que se circula con amplia comodidad y que otras queden reducidas a caminos abandonados y sin importancia práctica. El modo en que se cierran estos caminos depende, por un lado, de las características biológicas y, por otro, de la crianza temprana.

El “mapa de carreteras”, que resulta consolidado hacia los diez años, define el perfil de los principales talentos. Este, luego, se torna muy difícil de modificar. A causa de estos patrones, algunas personas, por ejemplo, desarrollan una aguda percepción de los detalles de los objetos. Otras, en cambio, son capaces de detectar señales muy sutiles en los gestos de las personas o de reconocer en ellas emociones que otros ni siquiera pueden ver.

Ahora bien, de las millones de entrevistas que ha realizado Gallup a profesionistas diferentes se encontró una variedad de conocimiento, destreza y talento de los cuales se empezaron a detectar patrones comunes y extrajeron los “34 temas prevalecientes del talento humano”.

¹⁶ Jose Agustin Ortiz Elías, *Un clásico de la Psicología Positiva traducido al castellano*, Norma, Bogotá, pp.4-5.

En la investigación, demuestran que esos 34 talentos, en sus muchas combinaciones, sirven para explicar la gama más amplia posible de desempeños sobresalientes. Lo comparan a las 88 teclas de un piano, esas teclas no pueden tocar cada una de las notas posibles, pero en sus muchas combinaciones puede interpretarlo todo, desde Mozart hasta una canción moderna.

Para el entendimiento de los talentos es necesario la Descripción Perfil de Fortalezas, una encuesta cuya finalidad es evaluar la personalidad normal desde la perspectiva de la psicología positiva y mostrar cuales son los talentos dominantes de la persona.

Se compone por 180 pares de frases que pueden describir a la persona que está realizando la encuesta, tales como: “leo con cuidado las instrucciones” y “me apresuro a iniciar las cosas” las cuales se presentan como si fueran dos extremos de una línea continua pero mostrando ambas respuestas como sensatas para evitar sesgar la información al mostrar una frase que pareciera más correcta que la otra.

El participante tiene que elegir en un lapso de 20 segundos el enunciado que mejor le describe y califique también. Esto con la finalidad de medir el factor de la espontaneidad, ya que en la vida real, las decisiones se van presentando rápidamente sin dar tiempo para detenerse a pensar, elegir entre varias opciones y después elegir la más apropiada, de lo contrario, el cerebro toma decisiones instantáneas en el momento de la actividad o decisión a tomar.

De igual manera, el hecho que se le asigne tiempo a las preguntas, se debe a que la investigación realizada por Gallup para desarrollar el perfil de Fortalezas

demostró que en un límite de veinte segundos no llega a afectarse el número de parejas de frases que quedaban sin completar. Estas parejas agrupan los 34 temas de talento los cuales se enlistan a continuación:

Analítico	Contexto	Equidad	Inclusión	Positivo
Armonía	Creencia	Estratégico	Individualizar	Prudente
Auto Confianza	Desarrollador	Estudioso	Iniciador	Relación
Carisma	Disciplina	Excelencia	Inquisitivo	Responsabilidad
Competitivo	Empatía	Flexibilidad	Intelectual	Restaurador
Comunicación	Emprendedor	Futurista	Mando	Significación
Conexión	Enfoque	Idear	Organizador	

ILUSTRACIÓN 10. LOS 34 TEMAS DEL TALENTO DEL PERFIL DE FORTALEZAS

El propósito del Perfil de Fortalezas es revelar dónde existe el mayor potencial en las personas para desarrollar los talentos en fortalezas.

Cuando las personas realizan este perfil, se reciben los cinco temas dominantes del talento, cada tema, es un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento con la promesa de convertirse en fortaleza, por lo que un talento aislado no es ni bueno ni malo, es un patrón recurrente que puede convertirse en fortaleza o desperdiciarse.

La reacción inmediata al recibir los cinco talentos dominantes será determinada por esos mismos talentos, por decir, si una persona obtiene que es analítica,

inmediatamente comenzará a preguntarse cómo fue que obtuvo ese talento con base a sus respuestas, si descubre que fue iniciador, la persona reaccionará de tal manera que querrá saber qué es lo que puede hacer con ese nuevo conocimiento.

Los 34 talentos están divididos en cuatro áreas de estudio los cuales ayudan a identificar y comprender el potencial de cada uno de ellos. En el primer grupo se encuentran los talentos en el área de “Ejecución”, las personas que tengan talentos dentro de esta área son aquellas que saben implementar soluciones, que saben aterrizar ideas complejas para llevarlas a cabo sin importar lo que cueste; en el segundo grupo se encuentran aquellos que se relacionan con en área de “Influencia”, las personas con los talentos en ésta área les gusta hablar y asegurarse que sean escuchados; el tercer grupo se encuentran los talentos en el área de “Relaciones” donde las personas con estos talentos saben crear grupos efectivos de trabajo e irse más allá de las cosas buenas que puedan brindar los individuos por sí solos; el último grupo se encuentran aquellos que se relacionan con el pensamiento estratégico, donde las personas con este talentos ven siempre al futuro, toman decisiones y empujan por analizar las cosas para un futuro mejor, el área “Analítica”.¹⁷

¹⁷ Marcus Buckingham y Curt Coffman, *First, break all the rules*, Simon & Schuster, New York, 1999, pp. 251-252.



ILUSTRACION 11. LAS CUATRO AREAS DE LOS TALENTOS

No es posible fracasar en el Perfil de Fortalezas, ya que cada talento contiene la promesa de una fortaleza, el fracaso estaría en no descubrir y desarrollar esos talentos para convertirlos en una fortaleza.

Por otro lado, existen distintas herramientas que ayudan a identificar los modelos de comportamiento de los individuos, como el sistema *Cleaver*, el cual proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas.¹⁸

Esta técnica, realiza un pronóstico de la forma en que los individuos reaccionan ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo

¹⁸ Excelencia en factor humano, s.f., obtenido el 28 de febrero de 2012, desde: <http://www.efh.com.mx/contacto.html>

situaciones de presión. De igual manera, sugiere que tipo de actividad realizarían con más eficiencia y qué cosas lo motivan, orientando sus necesidades y preferencias. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona:

- Dominio o empuje (*Drive*): la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.
- Influencia (*Influence*): habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas.
- Constancia (*Steadiness*): capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, y que no requieran cambios.
- Apego (*Compliance*): habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

En el programa a implementar en la organización de GBS se utilizará el Perfil de Fortalezas de Gallup con el cual se buscará que las personas conozcan el lenguaje de las talentos y los utilicen en el día a día en sus roles diarios.

Se realizará el examen del Perfil de Fortalezas para que puedan identificar sus talentos dominantes y validar si estos los están utilizando en sus puestos de trabajo para convertirlos en fortalezas.

Para los gerentes y supervisores, se busca que utilicen el lenguaje de los talentos para administrar sus equipos de trabajo y balancear las actividades que tienen con las personas que trabajan para crear equipos más fuertes.

En una de las conferencias de Dan Pink, escritor y conferencista sobre dinámicas del trabajo habla sobre el tema de la motivación. Explica de que existe un experimento por un científico llamado Sam Gluckberg, en la Universidad de Princeton en los EE.UU, sobre el poder de los incentivos en donde a un grupo de participantes les midieron el tiempo para resolver un problema, de dos grupos, al que se le ofreció una clase de incentivos (los que estuvieran dentro del 25 por ciento de los más rápidos obtenían cinco dólares), tardaron tres minutos y medio más en resolver el problema comparado con el grupo al que no se les ofreció incentivos.

Afirma que los motivadores extrínsecos, como las recompensas o los castigos, funcionan para las tareas donde hay reglas sencillas y un claro objetivo, para actividades donde se requiere un nivel de análisis donde se busca acelerar la creatividad este tipo de motivadores no son adecuados.

Por otro lado, menciona que el *London School of Economics*, alma mater de 11 Premios Nobel de Economía, analizaron 51 estudios de programas que pagaban bonos por desempeño dentro de las compañías, los resultados se resumieron a esta premisa: “consideran que los incentivos económicos pueden resultar en un impacto negativo sobre el desempeño general”.

Basados en estas investigaciones, Dan Pink propone una nueva alternativa basada en motivadores intrínsecos:

- Autonomía: el impulso que dirige nuestras propias vidas.
- Maestría: el deseo de ser mejor y mejor en algo que importa.
- Propósito: la intención de hacer lo que hacemos al servicio de algo más grande que nosotros mismos.

El secreto del alto desempeño no está en recompensas y castigos, sino en la fuerza de hacer las cosas por su propio interés, las recompensas solo funcionan bajo ciertas circunstancias, ya que destruyen la creatividad.¹⁹ Atlassian, una compañía de software de Australia, es un ejemplo que practica esta nueva metodología. Una vez al año les dice a sus ingenieros que trabajen durante 24 horas en lo que quieran que no sea parte de su trabajo regular. Los empleados desarrollan ideas innovadoras y las presentan a sus compañeros de trabajo y al resto de la compañía, les llaman los *FEDEX DAYS* porque tienen que entregar algo al día siguiente.

En estas dinámicas de autonomía han desarrollado productos que nunca podrían haber existido y lo han subido a otro nivel al darles el 20 por ciento de su tiempo en que trabajen en lo que quieran. Otro claro ejemplo es Google, el cual cerca de la mitad de los nuevos productos en un año normal se han desarrollado durante dinámicas similares.

¹⁹ Dan Pink, *FedEx Days at Atlassian*, s.f., obtenido el 2 de marzo de 2012, desde: <http://www.efh.com.mx/contacto.html>

5. Metodología de evaluación

5.1 Diagnóstico de la organización

La visión de HP se basa en la creencia de que la mayor ventaja no es solo la tecnología, sino más bien cómo las empresas y las personas usan la tecnología para alcanzar sus objetivos y aspiraciones, donde la tecnología está al servicio de las personas y las empresas y no al revés.

La cultura organizacional de HP el “*HP Way*” se basa en los valores, objetivos y su estrategia, es una ventaja competitiva ya que las personas que conforman la organización realmente creen en su cultura y modelan la manera en que trabajan, marcando una gran diferencia con sus competidores.

Así como las políticas y prácticas de HP han sido escritas como un cuerpo integrado, los valores son la referencia principal de su cultura la cual impactan su liderazgo y manera de gestionar, las prácticas de diversidad, las políticas y programas para empleados, y las evaluaciones e incentivos.

Dentro de sus valores se encuentran:

- Pasión por los clientes. Ponen a sus clientes en primer lugar, en todo lo que hacen y decisión que toman.
- Confianza y respeto: HP tiene confianza y respeto por los individuos. Trabajan para crear un ambiente estimulante en donde cada empleado pueda contribuir y hacer la diferencia con la creencia de que cada empleado quiere hacer su trabajo de la mejor manera posible.

- Logro y contribución: Todos los empleados en HP, en especial los gerentes y supervisores deben generar entusiasmo y exceder las expectativas de sus clientes y encontrar alternativas para mejorar los resultados de negocio.
- Integridad inquebrantable: son abiertos, honestos y directos en sus tratos con clientes. Creencia de que lo esencial es la confianza, respeto y lealtad con otros. Todos los empleados, en cada nivel de la organización deben adherirse a estos estándares de ética.
- Trabajo en equipo: Lograr los resultados basados en el trabajo en equipo. La colaboración entre equipos y la organización es la llave para ser exitosos y cumplir las expectativas de los clientes.
- Innovación, velocidad y agilidad: Tiempo comparativo con la competencia, tiempo de respuesta a los clientes, tiempo de logro de las ganancias, tiempo para obtener los márgenes de utilidad.

Los objetivos tienen un claro enfoque con sentido en el negocio. Cada uno de ellos es necesario para lograr la misión y visión.

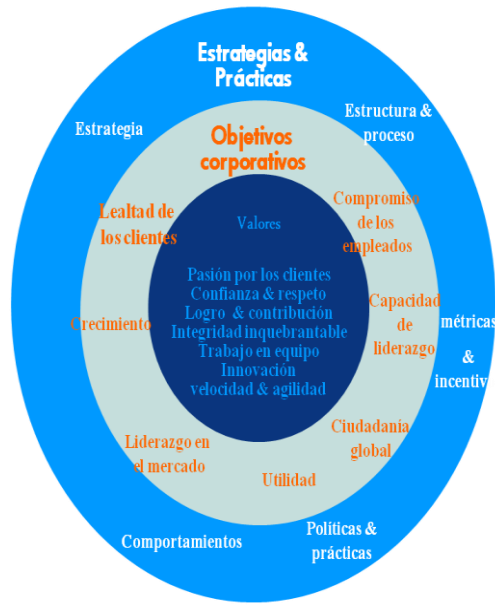


ILUSTRACIÓN 12. OBJETIVOS Y VALORES DE HP

- Lealtad de los clientes: esto se consigue al proveer productos, servicios y soluciones de alta calidad y ganar su respeto y lealtad.
- Utilidad: financiar la compañía, crear valor y proveer de recursos para alcanzar los objetivos corporativos.
- Crecimiento: ver el cambio en el mercado como una oportunidad de crecer y usar las capacidades para producir productos innovadores, servicios y soluciones que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes.
- Líderes de mercado: crecer continuamente generando productos, servicios y soluciones significativas, y que expandan a nuevas áreas las tecnologías, competencias e intereses de los clientes.
- Liderazgo: desarrollar líderes a todo nivel quienes sean capaces de lograr resultados de negocio y ejemplificar los valores de HP.

- Compromiso de los empleados: para ayudar al éxito de los empleados, HP les entrega oportunidades basadas en su desempeño, y les ayuda a sentir satisfacción en sus trabajos.
- Ciudadanía global: asumir responsabilidad social en los ámbitos económicos, intelectuales y sociales en cada país y comunidad donde hacemos negocios.¹

Acerca de la organización de GBS Guadalajara

El programa que se desarrollará en este documento se implementará dentro la compañía de Hewlett Packard Guadalajara en una unidad de negocios la cual se conoce como GBS (*Global Business Services* por sus siglas en inglés).

GBS es una unidad de negocios de servicios compartidos la cual se estableció con la finalidad de dar soporte administrativo a clientes internos de HP y aumentar la eficiencia en el procesamiento de los altos volúmenes de transacciones financieras realizadas dentro de la compañía. Con el tiempo la organización fue adquiriendo nuevas operaciones, tales como: Recursos Humanos, Administración de órdenes, Cadena de suministro y Mercadotecnia.

La organización tiene presencia en 12 localidades diferentes alrededor del mundo en las regiones de Americas (con 2,869 empleados), Asia Pacífico (con 2,102 empleados), Europa (1,798 empleados) y la India (9,127 empleados).

¹ Hewlett Packard, *Objetivos corporativos*, obtenido el 28 de febrero 2012 desde <http://welcome.hp.com/country/mx/es/companyinfo/corpobj.html>

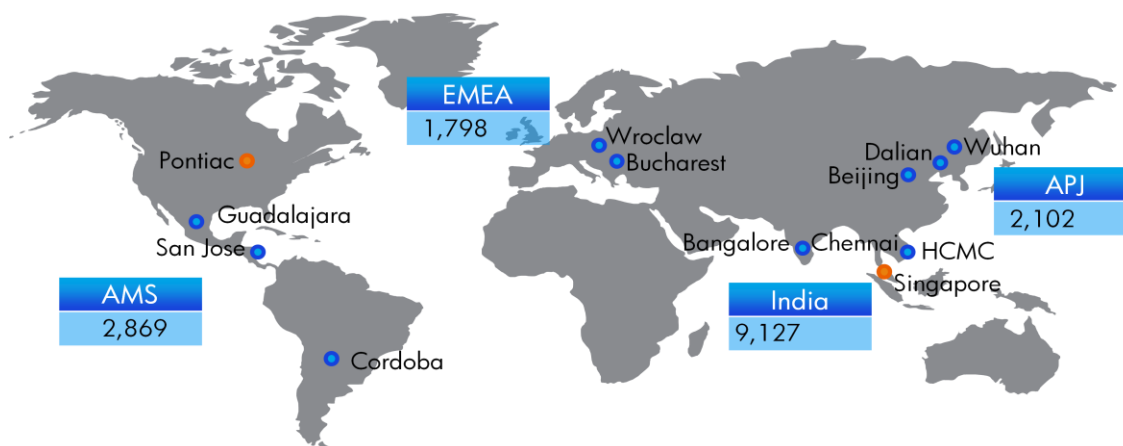


ILUSTRACIÓN 13. CENTROS DE GBS EN EL MUNDO

Al cierre de octubre (año fiscal 2011), la organización en Guadalajara cerró con más de 1,400 empleados de los cuales el 72 por ciento de ellos son empleados permanentes y el 28 por ciento son contratistas. Se espera que el siguiente año crezca el número de empleados en unas 150 posiciones.

En cuanto a la gente, se cuenta con profesionistas provenientes de más de 16 universidades locales en carreras como Ingeniería Industrial, Ingeniería en electrónica, Licenciatura en Administración, Negocios Internacionales, Finanzas, Sistemas de Calidad, entre otras. Un gran número de empleados cuenta con certificaciones como Administración de Programas (PMP), *White Belt*, *Green Belt*, *Black Belt* y *Master Black Belt* entre otras.

El promedio edad de los empleados es de 29 años, de los cuales el 47 por ciento son mujeres y el 53 por ciento son hombres.

La organización cuenta con un modelo operativo conocido como *Charisma* donde se engloban las estrategias como modelo de negocio a través de diversos rubros, los cuales son:

- Gestión del cambio: sistemas de control de cambios, de tal manera que los clientes estén al tanto y de acuerdo al aumento y modificación de actividades posteriores a la firma de un contrato inicial.
- Metodología de transición: para todas las transiciones se tiene una metodología a través de los ejecutivos de cuenta.
- Gestión del conocimiento: se cuenta con un grupo encargado de organizar los cursos de toda índole, como el catálogo de cursos para cada grupo de GBS, o la interface de cursos de todo tipo para los empleados.
- Plan de continuidad de negocios.
- Control de negocios.
- Calidad.
- Ingeniería Industrial.
- Transformación: a través de los equipos de mejora continua quienes dan apoyo a automatizaciones y proyectos de la parte operativa.

Las prioridades de la organización para el siguiente año se pueden englobar dentro de cuatro áreas:

- Operacional: enfocado en mejorar los métricos de operación del negocio y los del servicio al cliente.
- Financiera: cumplir con los presupuestos asignados, generar ahorros a la compañía.
- Estrategia: implementar una estrategia para permitir el crecimiento de roles más complejos/estratégicos, implementar un programa de mejora continua, cumplir con eficiencias y ahorros.
- Gente: retener el talento, aumentar los resultados de la encuesta del empleado (VOW), desarrollar a los líderes, desarrollar habilidades requeridas para el servicio al cliente, crear programas de rotación.

Describiendo un poco más las prioridades de la organización, uno de los objetivos más importantes es mejorar los métricos del servicio al cliente, crear una cultura orientada a dar valor agregado tanto a los clientes internos (empleados) como a los clientes externos.

La organización recientemente ha desarrollado un programa llamado “*TCE Evolution*” cuyo principal objetivo es promover un cambio de mentalidad en todos los empleados de GBS Guadalajara orientados al servicio al cliente. El programa se fundamenta en una ecuación que integra cuatro elementos:

- 60 por ciento Ingeniería en los procesos: procesos y herramientas que se utilizan para mejorar el diseño y estructura de las operaciones.
- 20 por ciento Actitud: relacionado a las personas, inyectar la cultura de servicio al cliente en el DNA de todos los empleados.
- 10 por ciento Inteligencia Emocional: entender y adaptarse a las necesidades de los clientes.
- 10 por ciento Políticas: la manera en cómo se manejan y comunican las políticas con los clientes.

Basados en esta ecuación se destinan los recursos y los esfuerzos para promover la cultura del servicio al cliente. De esta manera aspectos de la actitud, inteligencia emocional y políticas buscan desarrollar habilidades y talentos de los empleados.

Para lograr con este objetivo se creó un *TCE Lab* un espacio físico donde los empleados pueden escuchar ejemplos de historias con nuestros clientes en el día a día tanto buenas como malas para su análisis y aprendizaje, de igual manera se pueden realizar simulaciones de experiencias que hayan tenido con sus clientes. Otro de los objetivos de este laboratorio es llevar a los candidatos para ser empleados en HP a que se les examine sus habilidades (*softskills*) para dar un buen servicio a los clientes.

A continuación se muestra una foto de la estructura del TCE Lab que permite realizar estas actividades.



ILUSTRACIÓN 14. TCE LAB

5.2 Desarrollo del modelo: qué y cómo se aplicó.

El programa a implementar se le dio el nombre de SPARKLE y tiene como objetivo implementar el programa basado en fortalezas. Es importante señalar que el programa es voluntario ya que al hacerlo forzado se puede perder el factor del compromiso y motivación por parte de los empleados.

Como se mencionó anteriormente el programa incluye dos fases principales:

- Identificación y manejo de talentos: esta área está relacionada al entrenamiento sobre el tema de los talentos, identificación de los talentos propios y administración/manejo de éstos en su área de trabajo y en específico para los gerentes y supervisores una guía de cómo manejar a la gente con talentos específicos.

- Participación en área de interés: el programa cubrirá cuatro áreas en las que el empleado contará con horas “libres” al mes fuera de sus actividades diarias. La idea es que el empleado pueda elegir voluntariamente en que área participar y que esté relacionado con lo que más le guste hacer y para lo que tenga talento.

El programa abarcará tres fases, la primera está enfocada en los gerentes, la segunda fase en los supervisores y la tercera se dirigirá a contribuidores individuales seleccionados previamente por cada gerente de operación.

En la primera fase el programa cubre 6 etapas, las cuales se describen a continuación:

Junta de apertura (*kick off meeting*): la etapa cubre el arranque del proyecto con los gerentes de operación, entrenamiento sobre el tema de fortalezas, explicación de las herramientas para el Perfil de Fortalezas, explicación de las 4 áreas de participación (FUN, LEARN, INVENT, WORK) y tiempos del proyecto.

Inscripción del programa: debido a que el proyecto es voluntario, se confirmará la inscripción de los participantes y se les pedirá que elijan una de las cuatro áreas a participar. Toda esta información se irá registrando en una herramienta interna llamada SharePoint en el cual todos los participantes del programa tendrán acceso para revisar los datos. Esta herramienta, es una plataforma de Office para compartir datos, información en la intranet de HP.

Perfil de fortalezas: los participantes que hayan elegido inscribirse en el programa tendrán que realizar la encuesta del Perfil de Fortalezas para identificar sus cinco talentos dominantes. Es importante recalcar que se les da opción de realizar la encuesta utilizando la de Gallup o una encuesta abierta (sin costo) basado en Gallup que tiene el mismo objetivo.

Para la encuesta Gallup, el participante deberá de adquirir algún libro publicado por la organización como: Ahora, descubra sus fortalezas, *Strengthsfinder* 2.0, entre otros. Para la encuesta abierta, solo tienen que acceder a la siguiente liga: <http://richardstep.com/richardstep-strengths-finder-rssf/>

Una vez que el participante elabore la encuesta tendrá que mandar los resultados al líder del proyecto para su registro en la herramienta interna del programa SPARKLE (*SharePoint*).

Cada vez que los participantes completen el Perfil de Fortalezas se subirá el reporte con los talentos identificados para ir creando una base de datos en el *SharePoint* al que todos los gerentes y supervisores tendrán acceso para su consulta y análisis.

Guía para el manejo de talentos: con la finalidad de que los participantes hablen el lenguaje de los talentos, lo reflejen en sus actividades diarias y en el manejo de sus equipos, se les proveerá de una guía que les ayude a cumplir este propósito.

La guía comprende lo siguiente:

1. Elaborar una lista con las actividades del puesto de trabajo así como una lista con las actividades que mejor sabe hacer el empleado. Hacer un análisis comparando las dos listas para discutirlo con el gerente.
2. Compartir el reporte con los talentos identificados con el gerente y compañeros de trabajo en donde se cubran los siguientes puntos:
 - a. Compartir si está identificado con sus talentos y porque
 - b. Compartir si los talentos los ha desarrollado como fortalezas y porque
 - c. Compartir si son patrones dominantes del comportamiento en su trabajo y porque
3. Elaborar una lista de actividades junto con los compañeros de trabajo de cómo pueden trabajar y colaborar juntos utilizando las fortalezas del empleado.
4. Identificar cada trimestre del año fiscal los momentos de mayor éxito y contribución en el trabajo y relacionarlo con las fortalezas. El análisis se tendrá que compartir en las juntas mensuales con el gerente y compañeros de trabajo.
5. En las juntas gerente-empleado (1-1) se tendrán que cubrir alguna de las siguientes preguntas para la conversación:
 - a. ¿Qué es lo que sabes hacer mejor?
 - b. ¿Cuáles son las palabras positivas que otra persona utilizaría para describirte?
 - c. Describe el mejor día de trabajo que hayas tenido en la organización en tu puesto actual
 - d. Describe cuáles han sido tus mayores éxitos/contribuciones en tu actual puesto de trabajo en los últimos 3 meses

- e. De tus actividades que realizas en el trabajo, ¿necesitas algo de parte de la gerencia para desempeñarlo mejor?
 - f. ¿Existen cosas que te distraen para desempeñar tu trabajo, ser positivo y proactivo?
 - g. ¿Qué es lo que más disfrutas hacer en el trabajo? ¿Cuánto tiempo destinas a este tipo de actividades?
 - h. ¿Cuáles son las actividades que más te dan energía y satisfacen?
 - i. ¿Cuentas con talentos de los cuales tu equipo de trabajo se beneficiaría si tuvieras mayores oportunidades para utilizarlos?
 - j. ¿Cuál ha sido el mejor reconocimiento que has recibido en el trabajo? ¿por qué?
 - k. ¿Cómo sabes cuando has hecho un gran trabajo?
 - l. ¿Las relaciones que tienes en el trabajo te ayudan a desempeñar mejor tu trabajo?
 - m. ¿Existen personas en el trabajo que saquen lo mejor de ti? ¿qué es lo que hacen?
 - n. ¿Cuándo fue el día que te divertiste más en tu trabajo? Descríbelo.
6. Estudiar la guía rápida de los 34 talentos con su descripción.
7. Colaborar con otras personas en el trabajo que conozcan sus fortalezas así como participar en proyectos donde se utilicen tus fortalezas a cambio de fortalezas de otros compañeros.

Para completar esta parte del programa se trabajará con el departamento de *Knowledge Management* para ajustar los planes de capacitación del 2012 para integrar el tema de los talentos y fortalezas. La idea es que en lugar de limitar a los empleados al enviarlos a cursos que mejoren sus áreas de oportunidad, se ofrezcan oportunidades para fortalecer los talentos para que lleguen a ser excelentes en el desempeño de sus actividades.

Adicional a esto el programa se apoyará por una campaña de comunicación y publicidad para promover la participación de los empleados de la organización de GBS Guadalajara. Esta campaña se integrará de comunicados acerca de los objetivos del programa y los resultados del avance del programa, posters que se colocarán en los pizarrones que se encuentran en los pasillos del edificio, estaciones de café y en los *coffee talk* mensuales que convoca el director del centro con todos los empleados.

La siguiente imagen muestra un ejemplo de uno de los posters que se colocarán en el centro.



ILUSTRACIÓN 15. POSTER PROGRAMA SPARKLE

Participación en el área de interés: el empleado tendrá 4 horas libres al mes, para participar en el área elegida (FUN, LEARN, INVENT, WORK). Los lineamientos para cada área son las siguientes:

FUN:

- Participación en los comités actuales (social, cultural, deportivo).
- Participación en eventos realizados por HP Guadalajara en cualquiera de sus unidades de negocio, incluyendo GBS.

- Creación de nuevos foros (baile, escritura, cocina, deportivos, entre otros).
- Participación en los comités del VoW.

LEARN

- Aprender sobre cualquier tema que el empleado esté interesado.
- Podrán elegirlo hacerlo dentro de las instalaciones de HP o acudir a algún foro externo (universidades, conferencias, empresas de capacitación, entre otros).
- Utilizar material de capacitación de la intranet de HP con cursos disponibles o ligas externas.
- Invitar expositores externos a las instalaciones de HP.
- Participar con la empresa *Endevour* para formar parte de la red de mentores.

INVENT

- Proponer nuevas ideas que vayan relacionadas a mejorar el ambiente de trabajo, el negocio y HP en general.
- Generar propiedad intelectual.

WORK

- Propuesta de nuevos proyectos que mejoren los procesos y estrategias dentro de GBS.

- Los proyectos que vayan relacionados a transformar los procesos se incluirán en el plan de proyectos existente del equipo de transformación de la organización (liderados por los ingenieros y gerentes de transformación de las operaciones). El objetivo es que las personas que se inscriban en esta área tengan apoyo de los equipos actuales que tienen la función de liderar proyectos para la mejora de procesos.
- Creación de nuevos foros que ayuden a mejorar el negocio de GBS Guadalajara (como por ejemplo algún foro de comunicación y mercadotecnia que ayuden a elevar el nivel de comunicaciones y relaciones externas con otras unidades de negocio).
- Generar propiedad intelectual.

Con la finalidad de ofrecer alternativas a las personas que se inscribieron en el área de *FUN*, se buscará colaboración con el departamento de recursos humanos para conseguir su patrocinio en el programa SPARKLE, de tal manera que se utilicen los comités existentes (sociales, deportivos, filantropía, entre otros) como una opción donde los empleados busquen participar. De esta manera con el programa se hará publicidad de los comités existentes y se tendrá la posibilidad de contar con nuevas iniciativas apoyadas por el departamento de recursos humanos.

Sesión de talentos y resultados: en estas juntas los integrantes compartirán sus cinco talentos dominantes, experiencia en el manejo de talentos así como el aprendizaje de su área de interés. Estas juntas se realizarán fuera de las instalaciones de la oficina y serán de cuatro horas para compartir a fondo las experiencias de los participantes.

Junta de retroalimentación: la idea de estas juntas es medir los resultados y discutir la retroalimentación del equipo directivo, participantes y líder del proyecto con la finalidad de hacer mejoras en caso de ser necesario.

Para objetivo de análisis de la tesis, el tiempo se limitará de enero a abril del 2012 cubriendo la fase de los gerentes, sin embargo el programa SPARKLE será algo vivo que seguirá durante todo el año fiscal 2012 y años subsecuentes.

La primera fase está dirigida a los gerentes y se integra por la junta de apertura, confirmación de los participantes, elaboración de la encuesta para la identificación de los talentos, primera sesión para compartir talentos y uso de guías de administración de talentos con los empleados, sesión para compartir resultados de la participación del área de interés y encuesta para recibir retroalimentación de avance del programa.

La segunda fase está dirigida a los supervisores y la tercera a los contribuidores individuales, cada una de estas fases comprenden las mismas actividades de las que se describieron en la sección de los gerentes.

A continuación se muestra el diagrama de las diferentes fases del programa:

Phase	Milestones	Jan 12	Feb12	Mar12	Apr 12	May12	Jun12	Jul12	Aug12	Sep12	Oct12
Phase I MGR I & II	Kick off meeting	↔									
	Participants & interest area confirmation	↔									
	Strengths finder exercise		↔								
	Check meeting (Participants): share 5 talent, ideas, form teams		↔								
	Governance monthly reviews (progress)			←							
	Check points post mortem				↔			↔			↔
Phase II Supervisors	Kick off meeting				↔						
	Participants & interest area confirmation				↔						
	Strengths finder exercise					↔					
	Check meeting (Participants)					↔					
	Governance monthly reviews (progress)						←				
	Check points post mortem							↔			↔
Phase III Individual Contributors	Kick off meeting					↔					
	Participants & interest area confirmation					↔					
	Strengths finder exercise						↔				
	Check meeting (Participants)						↔				
	Governance monthly reviews (progress)							←			
	Check points post mortem										↔

ILUSTRACIÓN 16. FASES DEL PROGRAMA SPARKLE

5.3 Evaluación de resultados de la implantación.

Una vez definidos los lineamientos del programa SPARKLE, se realizó la junta de apertura con todos los gerentes de la organización de GBS Guadalajara (22 gerentes al mes de enero 2012), en esta junta se presentaron los objetivos y alcance del programa. De igual manera se incluyó información acerca de la organización Gallup, del tema de fortalezas y las fases que integran el programa.

Como se ha mencionado anteriormente, el programa SPARKLE es voluntario, por lo que cada gerente tenía la libertad de participar encima de las altas demandas de trabajo que existe en operaciones. La respuesta fue positiva y 17 gerentes de las torres

de Finanzas, Mercadotecnia, Cadena de suministros y Administración de órdenes se inscribieron en el programa.

Mediante el análisis de la información del Perfil de Fortalezas con los cinco talentos identificados de los gerentes se encontró un equipo balanceado con presencia en las cuatro áreas de estudio: 28 por ciento en el área de Ejecución, 19 por ciento en el de Influencia, 25 por ciento en el de Relaciones y 28 por ciento en la Analítica.

Algunos de los talentos de estas áreas son: emprendedor, disciplina, creencia, organizador, estudioso, analítico, futurista, intelectual, idear y estratégico entre otros.

De los talentos identificados por los gerentes, los que mayor se repitieron (los top 5) se describen a continuación de acuerdo a Gallup:²

1. Desarrollador: dentro del área de Relaciones. Las personas con este talento ven el potencial en las otras personas. A su juicio, ningún individuo ha alcanzado su pleno desarrollo, nadie ha alcanzado un estado de perfección sino que están en un constante proceso de desarrollo. Cada persona tiene un alto potencial y por esta razón busca a los demás. Cuando interactúa con otros, su primordial objetivo es ayudarles a saborear el éxito. Para esto busca la forma de retarlos y lo hace a través de proyectos interesantes que les ayuden a crecer y a mejorar día a día en sus habilidades. Siempre están alerta para detectar pequeñas muestras de crecimiento, ya sea un nuevo comportamiento, aprendido o modificado. Para estas personas, los pequeños adelantos, invisibles para algunos, son claros signos de crecimiento, de un potencial que se está

² Marcus Buckingham y Donald O. Clifton, *Ahora, descubra sus fortalezas*, NORMA, México, 2008, pp. 105-166.

alcanzando y esto les da energía y satisfacción. A través del tiempo, muchos buscan a estas personas para que les ayuden y les alienten, debido a que saben que les ayudarán de forma genuina.

2. Creencia: dentro del área de Ejecución. Las personas con este talento tienen ciertos valores intrínsecos que son inalterables y éstos varía dependiendo de la persona. Por lo general este talento hacer que deseen lo mejor para su familia, ser altruista y quizá los oriente hacia lo espiritual. Valoran la responsabilidad y la ética, tanto en sí mismo como en los demás. Esos valores centrales repercuten en su conducta de diversas maneras, le dan un mayor significado a su vida. Para ellos el éxito va más allá del dinero y el prestigio. Esos valores les sirven de guía para establecer sus prioridades, aun a pesar de las tentaciones y distracciones de la vida, esta consistencia es la base para todas sus relaciones. Sus amigos saben que pueden contar con ellos, conocen su posición y los consideran confiables.

Este talento requiere que las personas que lo poseen encuentren un trabajo acorde con sus valores, su trabajo debe tener contenido, debe “ser importante”, es decir “tener significado”.

3. Intelectual e Ideal salieron en tercer lugar, los dos talentos dentro del área analítica. Las personas con el talento intelectual les gusta pensar, disfrutan de la actividad y el ejercicio mental, normalmente la actividad mental está enfocada hacia algo en específico. Este talento no define el objeto de su pensamiento, simplemente describe que a estas personas les gusta pensar, son personas introspectivas y que les gusta estar solas para poder dedicarle tiempo a la

meditación y a la reflexión. En cierto sentido estas personas son su mejor compañía, ya que constantemente se hacen preguntas e intentan encontrar sus propias respuestas, evaluándolas.

Las personas con el talento idear, les fascinan las ideas (la mejor manera de explicar la mayoría de los sucesos). Les encanta descubrir dentro de lo complejo un concepto de elegante sencillez para explicar por qué las cosas son lo que son. Una idea es un vínculo y su mente siempre está buscando esos vínculos o relaciones. Les intriga cómo los fenómenos aparentemente dispares pueden conectarse. Disfrutan darle vuelco al mundo que todas las personas conocen, examinándolo desde un ángulo nuevo, desconocido y al presentarlo resulta esclarecedor para los otros. Las personas con este talento les seducen todas esas ideas, porque son profundas, novedosas, esclarecedoras, contradictorias y osadas. Se cargan de energía cada vez que se les ocurre una nueva idea, los conocen como personas creativas, originales, conceptuales e ingeniosas.

4. En cuarto lugar, quedaron con el mismo puntaje tres talentos, el emprendedor, futurista y el estudioso.

El emprendedor dentro del área de ejecución. Estas personas sienten la necesidad constante de lograr algo, al final del día deben de haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo mismos y de hecho, sienten que todos los días comenzaran de cero, incluyendo días festivos y vacaciones. Si un día transcurre sin que haya logrado algo, se sentirán insatisfechos. Tienen una sed insaciable que los empuja hacia el logro, a hacer más. Los emprendedores deben aprender a vivir con ese sentimiento de descontento por la necesidad de

siempre emprender, las ventajas son que este talento suple la energía necesaria para trabajar largas horas sin agotarse, es la fuente de energía que hace que fijen el ritmo y definan los niveles de productividad de sus equipos de trabajo.

El futurista, dentro del área analítica. A estas personas les encanta mirar hacia el horizonte, el futuro les fascina. Son soñadores que tienen visiones de lo que podría ser, cuando el presente se muestra demasiado frustrante y la gente a su alrededor es demasiado pragmática, en su imaginación evocan visiones del futuro. Desean ver una imagen que pueda ampliar sus observaciones y por lo tanto, sus espíritus.

El estudioso, dentro del área analítica. A estas personas les encanta aprender, les exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. Su entusiasmo les lleva a tomar experiencias de aprendizaje, aun en su vida de adultos, les permite prosperar en situaciones de trabajo dinámicas, en las cuales se les piden que asuman proyectos a corto plazo que requieran que aprendan sobre un tema nuevo. El resultado del aprendizaje tiene menos importancia que el proceso de aprender en sí.

5. En quinto lugar quedó el talento de la excelencia, del área de influencia. Las personas con este talento se rigen por la excelencia, en su opinión no vale la pena cambiar algo que tenga un “desempeño por debajo del promedio” a un “desempeño promedio”, ya que esto requiere grandes esfuerzos y ofrece pocos resultados. Convertir algo bueno en algo excelente requiere casi el mismo esfuerzo y resulta mucho más emocionante.

En la siguiente tabla se pueden ver como quedaron los 5 talentos que más aparecieron con los gerentes:

Ejecución	Influencia	Relación	Analítica
Creencia (2) Emprendedor (4)	Excelencia (5)	Desarrollador (1)	Intelectual (3) Idear (3) Estudioso (4) Futurista (4)

ILUSTRACION 17. TALENTOS DOMINANTES GERENTES/TOP 5

Es interesante observar que el talento que más presente está en los gerentes de la organización es el de desarrollar gente, prueba de ello es que HP Guadalajara maneja una de las rotaciones externas más bajas comparados con otras organizaciones a nivel mundial dentro de HP (5.48 por ciento vs porcentaje de doble dígitos)³. Se puede suponer por lo tanto, que los gerentes se preocupan por el crecimiento de sus empleados y les ayudan a desarrollar sus planes de carrera.

Otro punto importante a recalcar, es que salieron 4 talentos dentro del área analítica en el top 5. Una de las razones, es que debido a la estrategia de la organización, el puesto del gerente ha ido evolucionando para enfocarse en aspectos estratégicos dejando el manejo de la operación y actividades tácticas en el nivel de los supervisores.

Asimismo, el talento de Creencia quedó en el segundo lugar, demostrando que contamos con gerentes que basan su trabajo del día a día en valores intrínsecos lo cual

³Hewlett Packard, *Why HP Guadalajara*, documento de trabajo, Guadalajara, 2012.

hace posible el *HP Way* y definitivamente que estén convencidos de la utilidad del programa SPARKLE orientado a las personas.

Para demostrar si los gerentes están utilizando el lenguaje de los talentos con sus equipos de trabajo, se les entrevistó personalmente a 13 gerentes de los 17 que participaron en la fase 1.

A continuación se muestran las preguntas y sus resultados:

- ¿Te consideras que estas siendo un promotor activo de una nueva cultura basada en talentos?

El total de los entrevistados, respondieron que son fuertes creyentes del tema de los talentos y de crear una cultura basada en ellos. Algunos de ellos afirman que de alguna manera ya lideraban a sus equipos tomando en cuenta las fortalezas de sus empleados.

En cuanto a la promoción, el 80% considera que ha sido promotor activo al dar a conocer el programa y hablar del tema en juntas mensuales, *offsites*, utilizar las guías para manejo de talentos en sus conversaciones 1-1. Solo 3 gerentes de los entrevistados consideran que le falta incrementar el nivel de práctica.

- ¿Has mostrado interés en los talentos de las personas de tu equipo?

El total de los entrevistados respondió que sí ha mostrado interés con sus empleados, ya que en sus conversaciones 1-1 incluyen esta parte para integrarla en sus planes de carrera, al apoyar el desarrollo de sus fortalezas sin descuidar las áreas de oportunidad, en detectar los talentos para hacer ajustes y cambios en los roles de trabajo.

- ¿Has aplicado el lenguaje de los talentos con tu equipo? Has utilizado la guía de conversación en tu 1-1?

De los 13 entrevistados, 11 han utilizado la guía en sus conversaciones, el resto afirma que lo ha hecho de manera informal pero les falta ser más constantes.

- ¿Has creado un clima en donde propicies un ambiente donde los empleados quieran hacer mejor las cosas y lo que mejor saben hacer?

Casi la totalidad de los entrevistados, con excepción de un gerente afirmó que si han creado un ambiente donde sus empleados quieran hacer mejor las cosas y hagan lo que mejor saben hacer. Han revisado las funciones de los puestos de trabajo y los han comparado con los talentos, se han realizado ajustes y balanceo de actividades en los equipos de trabajo, en un caso un contribuidor individual lo hicieron supervisor y en otra área se realizaron cambios organizacionales entre gerentes para adaptar mejor las fortalezas de los gerentes vs necesidades de diferentes equipos. De igual manera, se les ha dado la libertad para proponer ideas para mejorar el desempeño de sus actividades basados en lo que mejor saben hacer, se les da las herramientas para que tengan la iniciativa y el compromiso de hacer bien las cosas.

- ¿Cuál es tu perspectiva del uso de talentos para movimientos de personas de tu equipo?

El total de los entrevistados respondió que sí han utilizado el componente de los talentos para hacer balanceo de actividades de sus empleados, asignar equipos

de trabajo en donde se complementen las fortalezas, cambios organizacionales y asignación de proyectos.

Se puede observar que los resultados fueron muy positivos, ya que la mayoría de los gerentes, los cuales son la base para el éxito del programa están llevando a la práctica el programa SPARKLE, aplicándolo con sus equipos de trabajo e integrar la cultura con todos los empleados de la organización.

Ahora bien, en cuanto a la participación de las áreas de interés de los 17 gerentes inscritos en el programa, 5 gerentes se anotaron en el área de *FUN*, 8 gerentes en el área de *LEARN* y 4 en el área de *INVENT*.

FUN	LEARN
Gerente de Logística Gerente de Finanzas Gerente de Finanzas Gerente de Finanzas Gerente de Finanzas	Gerencia General Gerente de Mercadotecnia Gerente de Ingeniería Gerente de Capacitación Gerente de Administracion de Ordenes Gerente de Finanzas Gerente de Cadena de Suministro Gerente de Finanzas
INVENT	WORK-TPOR
Gerente de Cadena de Suministro Gerente de Administración de Ordenes Gerente de Finanzas Gerente de Administración de Ordenes	

ILUSTRACION 18. PARTICIPANTES DE LAS AREAS DE INTERES

Para el área de **FUN** se trabajó con el departamento de Recursos Humanos en integrar diversas actividades que se venían ofreciendo a los empleados de HP Guadalajara dentro del comité social, deportivo y cultural. Con el programa SPARKLE se logró aumentar la participación y promoción de estos comités.

SOCIAL	DEPORTIVO	CULTURAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desayuno de premios de antigüedad 2. Pic Nic 3. Open House 4. Fiesta de fin de año 5. Aniversario 30 años 6. Comité del VoW 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Futbol mixto 2. Futbol femenino 3. Basquet 4. Boliche 5. Carrera de 5mk en mayo de este año 6. Gotcha (próximo lanzamiento) 7. Comites del VoW 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Club de lectura 2. Taller de ajedrez 3. Taller de dibujo 4. Club de música 5. Transeúntes culturales 6. Taller de foto

ILUSTRACION 19. COMITES HP GUADALAJARA

Los resultados en cada una de las áreas fueron los siguientes:

Dentro del área de **FUN** dos gerentes se inscribieron como organizadores del evento del Aniversario de los 30 años de HP Guadalajara, el cual incluyó distintas actividades como el evento protocolario, elaboración de un libro, composición de una canción, comunicación interna y feria del conocimiento entre otras.

Otro gerente se agregó al comité que está llevando la organización para la fiesta de fin de año y el Pic Nic anual.

Uno de los gerentes de finanzas se asignó como líder de los comités del VoW (*Voice of the Workforce*) de las cuales surgieron varias actividades para aumentar el

compromiso de los empleados, mismas, que se alinearon al programa SPARKLE para integrar esfuerzos “en un solo HP”.

El último integrante del área de *Fun* se inscribió en el programa a favor de la escuela de la Niña Ciega, en donde hicieron arreglos de flores y los vendieron a los empleados. Los ingresos fueron destinados para alimentos para las niñas ciegas.

Para la parte de **LEARN**, se colaboró con la empresa Endeavor, organización que ayuda a medianas empresas a que sean exitosas, incentivarlas a innovar, tomar riesgos y generar un crecimiento económico sostenible.

En esta iniciativa se inscribieron 4 gerentes los cuales ya son parte de la red oficial de mentores los cuales han realizado evaluaciones a empresas que están en proceso de selección para entrar a Endeavor, proceso que ha resultado muy enriquecedor para ellos. De igual manera los han invitados al programa de *Ernst & Young Entrepreneur Of The Year México 2012*, el cual se celebra en 140 ciudades de 50 países; para reconocer a los empresarios más destacados del mundo empresarial.

Otros de los gerentes han dedicado su tiempo a leer sobre diferentes temas como inteligencia emocional, sociología, servicio al cliente, terapia grupal y liderazgo.

Dentro de esta misma área un gerente decidió postularse como el presidente de la caja de ahorro de HP por la experiencia que tiene en esta actividad.

En el área de **INVENT**, se han diseñado talleres para fomentar la creatividad de los empleados para generen nuevas ideas los cuales se darán a partir de mayo del 2012.

Por otro lado, gracias al tiempo destinado para crear e innovar uno de los gerentes desarrolló una nueva metodología de detección de oportunidades para la aceleración del efectivo. Se trabajó con el departamento legal en EUA para la obtención de una patente, la cual aprobaron y está como “patente pendiente” en evaluación hasta que sea concedida oficialmente.

En las entrevistas que se realizaron con los gerentes, el total de los entrevistados confirmó que la participación que han tenido en las áreas de interés les ha ayudado a sentirse más motivados, comprometidos y disminuir el estrés ya que están realizando actividades que les interesa y disfrutan mucho y que no están relacionadas con sus tareas diarias.

Es importante resaltar que varios gerentes habían implementado programas de diversión e integración con sus equipos de trabajo con la finalidad de que estuvieran más comprometidos. Estas iniciativas se alinearon a SPARKLE con la finalidad de enriquecer el programa y trabajar en el mismo mensaje de “un solo HP”.

En la pregunta de cuál es la postura de ellos cómo gerentes para promover la participación de las áreas de interés con sus supervisores y contribuidores individuales que formen parte de SPARKLE, el total de los entrevistados contestó que apoyan totalmente la participación de las áreas de interés, la promueven, alinean sus programas específicos de sus áreas y algunos inclusive incluirán esta parte del programa como parte de los objetivos anuales de sus empleados. Cabe mencionar, que en el caso de un gerente mencionó que los empleados de su grupo serían seleccionados para participar en el programa y no dejarlo abierto a todos los empleados como lo indica el programa.

Como parte de la evaluación de la primera fase del programa, se integró la siguiente rúbrica en las entrevistas con los gerentes, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Competencia	Desempeño 1	Desempeño 2	Desempeño 3	Desempeño 4
Comprender y utilizar el tema de los talentos como un nuevo proceso de gestión de administración de personal	Soy un actor comprometido en el manejo de los talentos propios y de mi equipo de trabajo. Influyo en mi organización para promover el lenguaje de los talentos	Conozco y comprendo el manejo de los talentos propios y administración de éstos en mi área de trabajo	Sé que existen un nuevo programa de gestión de personal basado en fortalezas pero todavía no logro ponerlo en práctica	Desconozco el programa de gestión de personal basado en fortalezas
Llevar a la práctica el proceso de manejo de talentos en la administración de equipos de trabajo y lo evalúa con un enfoque de desarrollo del personal y compromiso hacia la organización	Soy un actor clave en el proceso de manejo de talentos. Utilizo la guía de gerentes para la administración de talentos para dar la oportunidad de que hagan lo que mejor saben hacer (sesiones 1-1 con empleados, capacitación, promoción y medición de resultados basado en fortalezas)	Conozco la guía de administración de talentos y lo utilizo parcialmente con mis equipos de trabajo. Empiezo a utilizarlo en juntas mensuales pero falta darle mayor seguimiento en las sesiones 1-1, capacitación y medición de resultados	Tengo conocimiento del modelo de administración de personal basado en fortalezas pero todavía no logro ponerlo en práctica	Desconozco los detalles para el manejo de talentos y su administración con los equipos de trabajo
Contribuir en mejorar el modelo de gestión de fortalezas mediante su aplicación en las áreas de interés (FUN, WORK, LEARN, INVENT) y evalúa con resultados obtenidos de las áreas de interés	Promuevo la participación en las áreas de interés y estoy comprometido en lograr resultados concretos en el área (s) de interés elegida	Estoy en el proceso de participación del área de interés pero no he logrado concretar resultados en el área de interés elegida	Conozco la aplicación del modelo de gestión de fortalezas por medio de su área de interés pero encuentro limitantes con el tiempo para desempeñar mis actividades de trabajo	Desconozco el detalle de la administración del programa SPARKLE en cuanto a la participación del área de interés (FUN, WORK, LEARN, INVENT). Entiendo los lineamientos iniciales presentados en la junta de apertura pero desconozco el seguimiento que se le ha dado

ILUSTRACION 20. RUBRICA CONDUCTUAL EVALUACION SPARKLE⁴

⁴ Ildelfonso Hernández Castro, "La Rubrica Conductual", en *PILARES*. Universidad Antropológica de Guadalajara, Guadalajara, vol. 1, Sep/Dic 2011, pp. 6-7.

Para la primera competencia de comprender y utilizar el tema de los talentos como un nuevo proceso de gestión de administración de personal, 7 de los gerentes se ubicaron en el nivel de desempeño 3, indicando que conocen y comprenden el manejo de los talentos y los utilizan en sus equipos de trabajo, 3 de los gerentes se ubicó en el desempeño 1 influyendo en la organización para promover el lenguaje de los talentos. Los 3 gerentes restantes, se ubicaron en el desempeño 3, por el hecho de que aunque han aplicado el tema de los talentos, les falta estructurarlo más.

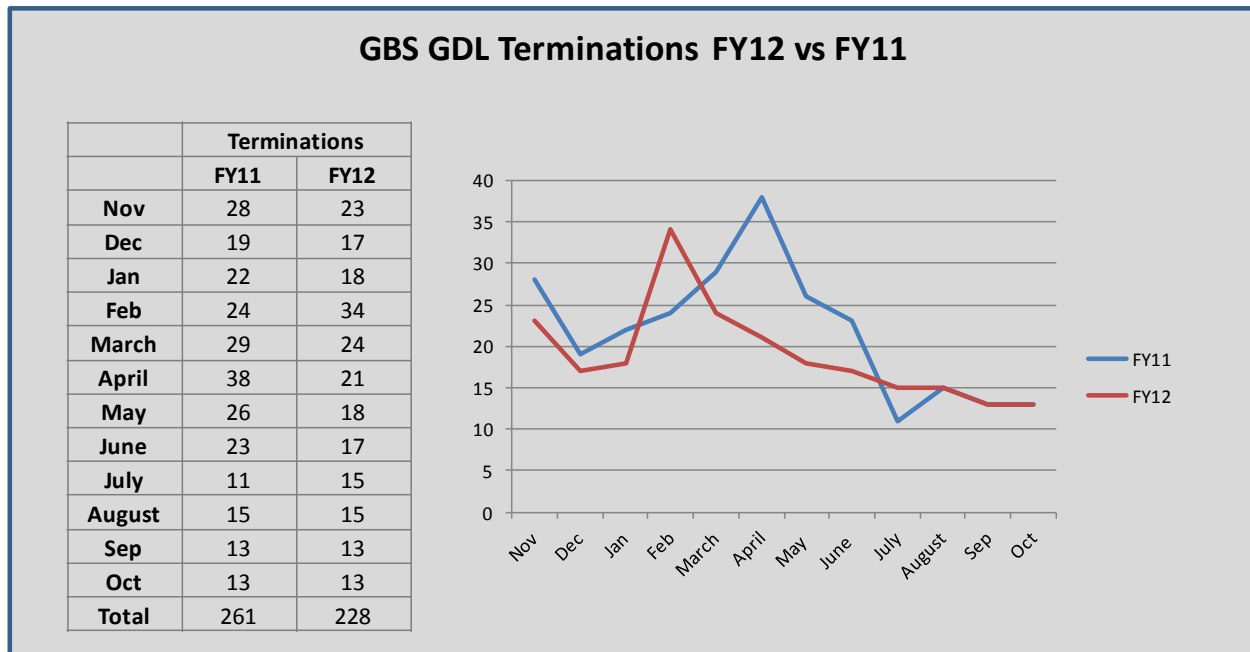
Para la segunda competencia de llevar a la práctica el proceso de manejo de talentos en la administración de equipos de trabajo y lo evalúa con un enfoque de desarrollo del personal y compromiso hacia la organización, 9 de los gerentes se ubicaron en el nivel de desempeño 2, el cual indica que ya están utilizando la guía de administración de los talentos, lo utilizan en sus 1-1, y tienen la oportunidad de fortalecerlo con mayor seguimiento, 4 gerentes se ubicaron en el desempeño 1 como actores clave en el manejo del proceso de talentos.

Para la tercera competencia de contribuir en mejorar el modelo de gestión de fortalezas mediante su aplicación en las áreas de interés (FUN, WORK, LEARN, INVENT) y evalúa con resultados obtenidos de las áreas de interés, 10 de los gerentes se ubicaron en el desempeño 1 los cuales promueven la participación en las áreas de interés y están comprometidos en el lograr resultados concretos, 3 de los gerentes se ubicaron en el desempeño 2, los cuales no han logrado concretar resultados.

En la pregunta final de si SPARKLE ha ayudado a aumentar la motivación y aumentar el compromiso, la totalidad de los entrevistados afirmó que el programa ha

contribuido con este objetivo al tener la oportunidad de hacer las cosas para lo que son buenos, crecer sus fortalezas, tener la libertad de expresar sus talentos en áreas distintas a su trabajo diario. De igual manera, afirmaron que al promover el tema de los talentos ha demostrado gran interés de sus empleados y están emocionados, ansiosos por formar parte del programa de manera oficial.

Ahora bien, uno de los objetivos que se planteó con este programa fue disminuir los porcentajes de rotación interna. A continuación se muestra una tabla con los resultados de las terminaciones de la organización de GBS Guadalajara comparando el año fiscal FY12 vs FY11, se incluyen los empleados permanentes y no regulares, los datos de mayo a octubre de FY12 son pronosticados.



ILUSTRACION 21. TERMINACIONES FY12 VS FY11

Se puede observar que el número de las bajas disminuye de un año al otro, dando buenas señales de que a pesar de que otras organizaciones estén creciendo la gente decida quedarse en GBS. En el mes de febrero de FY12 hay un pico debido a causas externas a la organización (el cierre de actividades de un proceso interno).

Un punto importante que añadir, es la situación actual que está viviendo la compañía, cambios en la estrategia y realineación de las organizaciones lo cual genera incertidumbre. El hecho de que las terminaciones no hayan incrementado permite suponer que los esfuerzos internos de la organización están rindiendo frutos, entre ellos el programa SPARKLE.

Finalmente, hay que recordar que los resultados de la encuesta del empleado (VoW) no se podrán analizar por la limitante del tiempo, ya que las evaluaciones se aplican a final del año calendario a todos los empleados de HP. Un punto importante a recalcar es que las 41 preguntas incluidas en esta encuesta cubren de cierta manera las 12 premisas del Q12 de Gallup, por lo que no se aplicará esta encuesta por separado para evitar duplicar los esfuerzos.

En la fase de los supervisores se tuvo la junta de apertura y se inscribieron 11 personas al programa. Ya realizaron la encuesta para determinar sus 5 talentos dominantes y eligieron su área de interés. Posteriormente se convocará a la sesión de talentos y resultados para continuar con las siguientes fases del programa.

5.4 Análisis e interpretación de los resultados de la intervención realizada

Para determinar el éxito del programa SPARKLE fue indispensable medir los resultados de la fase 1 con los gerentes y crear una base sólida para invertir el tiempo y los recursos necesarios que se requieren para las siguientes etapas del programa. Se pudo demostrar con la respuesta obtenida en las entrevistas, proyectos realizados en las áreas de interés y los resultados de los métricos, el éxito y potencial que tiene el programa.

Adicional a esto, SPARKLE ha logrado unir diferentes iniciativas que se llevaban de manera aislada en diferentes áreas de GBS Guadalajara en un esfuerzo central. Los proyectos se están alineando a las 4 áreas de FUN, LEARN, INVENT, WORK aumentando el alcance a todos los empleados de la organización.

Los resultados del Perfil de Fortalezas, en cuanto a la identificación de los 5 talentos, arrojaron resultados confiables ya que el 100 por ciento de los gerentes se sintió identificado con sus talentos dominantes, como se muestra a continuación en sus respuestas:

- Sí, porque es donde invierto mi tiempo y se me pasan las horas cuando uso estos talentos.
- Porque me gusta mucho la comunicación, los análisis, maximizar resultados y ser competitivo.
- Si por cómo me desenvuelvo en mi trabajo y como me ven los demás.
- Creo que describe en general parte de los talentos que me han ayudado en ser la persona que soy el día de hoy, disciplinado, en constante busca

de capitalizar mis pensamientos y sueños en realidades, en buscar aterrizar teoría a la práctica, de pensamiento estructurado/lógico enfocado en la busca de resultados.

- Si, son las características con las que me identifico claramente en el día a día.
- Definitivamente creo que las 5 fortalezas son cosas que soy consciente que tengo y que empleo en mi día a día.
- Si, en la mayoría coincido, fue un buen ejercicio y lo puedo confirmar con gente que me conoce bien.

Por otro lado, el 93 por ciento de los gerentes considera que los cinco talentos que arrojaron el Perfil de Fortalezas, son patrones dominantes de comportamiento en su trabajo. Las personas que no estuvieron totalmente de acuerdo, se debe a que consideran que hay otras áreas que también refuerzan su comportamiento que no se ven reflejados en el reporte, esto lo podemos explicar ya que el resultado no incluye el resultado con los 34 talentos ordenados, donde podrían validar sus otros talentos fuertes seguidos de los primeros cinco.

Algunas de las respuestas de esta premisa fueron:

- Analizando los resultados de mi desarrollo dentro de HP llego a la conclusión que fue mucho por estos talentos.
- Totalmente de acuerdo en que son patrones dominantes, porque intencionalmente realizo mis actividades bajo ese marco de comportamiento

- Definitivamente esos patrones están presentes en todos los días de mi trabajo, como gerente uso esas fortalezas varias veces al día.
- Si totalmente, ya que se actúa dependiendo de la tarea que está realizando, también de la audiencia o equipo que te apoya, en mi actividad actual trabajar con compañías diferentes a HP y personas de diferentes grupos, además de tratar de lograr las metas del equipo han fortalecido los talentos que tengo como más importantes en este momento.
- En mi trabajo si los estoy aplicando, incluyendo mis relaciones con mis compañeros y personas que me reportan, y podría agregar que no me cuesta trabajo.

Se les preguntó a los gerentes que si consideran que sus talentos los han convertido en fortalezas, y el resultado fue muy alto, 93 por ciento consideró que si lo han hecho, que han tenido la oportunidad de aplicar sus fortalezas en sus trabajos y hacer lo que mejor saben hacer. Esto demuestra como los gerentes de la organización de GBS Guadalajara inscritos en el programa han desarrollado sus carreras y llegado a ser exitosos haciendo uso de sus talentos combinándolo con conocimientos y experiencias quizá de manera no deliberada.

Algunas de las respuestas de esta premisa fueron:

- Si, busco trabajos que me ofrezcan usarlos. En el que estoy lo vivo día a día.

- Son fortalezas ya porque me han ayudado a lograr objetivos personales y de grupo.
- Son los que me han ayudado a crecer dentro de HP.
- Se facilita la posición que tengo para aplicar cada uno de los talentos mencionados.
- Algunos de ellos han sido base para proyectar mis logros en mi vida tanto personal como profesional, aunque esta herramienta me ha ayudado a visualizarlos más como talentos, estos han estado intuitivamente y de una manera subconsciente en mis diferentes comportamientos en retos y mi vida cotidiana.
- Si, porque ya algunos los manejo de forma inconsciente o automática, como una característica o valor implícito.
- Si considero que estos talentos son a la vez mis fortalezas, aunque no he trabajado lo suficiente en desarrollarlos más.

La guía del manejo de talentos ha demostrado ser una herramienta muy útil para administrar los equipos de trabajo de los gerentes al balancear las actividades de sus empleados, realizar cambios organizacionales e integrar equipos de trabajo más eficaces para el logro de los objetivos de la organización. Al cierre de abril, se han superado las metas mensuales estipuladas en los objetivos:

- Eficiencias, 60 realizadas de la meta anual de 70 al año.
- Ahorros de dinero con \$5 millones de dólares obtenidos de proyectos de mejora.

- Aumento de los métricos de servicio al cliente, de 68 por ciento al cierre del año fiscal FY11 ha aumentado a 75 por ciento.
- Se desarrolló una prueba en un proceso del área de Recursos Humanos para identificar las habilidades enfocadas al servicio al cliente por medio de una evaluación que se aplicará durante las entrevistas a los candidatos a nuevas posiciones. En ésta evaluación se consideró el tema de los talentos.
- Se ha mantenido el porcentaje de rotación de empleados 6.8% de un objetivo anual de no exceder 15%.
- Aumento en el número de iniciativas y proyectos de mejora, más de 100 proyectos de mejoras de procesos en progreso.

SPARKLE busca que los empleados estén motivados para hacer mejor las cosas y que desarrollen su creatividad en actividades que requieran análisis, por esta razón no se ofrecen motivadores extrínsecos, el deseo de ser mejor en algo que importa ha funcionado, prueba de esto son las nuevas ideas de mejora y la patente generada.

Los estudios realizados por Gallup, sobre el enfoque de fortalezas y su relación con el compromiso del empleado, se puede reafirmar con las respuestas obtenidas, donde testifican que el programa ha ayudado a aumentar la motivación y el compromiso por medio de un ambiente positivo basado en una cultura de fortalezas.

De igual manera se puede contrastar los estudios de Gallup sobre el compromiso de empleados donde países como la India y China obtuvieron porcentajes menores al diez por ciento, al relacionar el métrico de rotación externa en los centros

de GBS que tenemos en esos países. Al cierre de abril el porcentaje de rotación en la India fue de 16.6 por ciento, China de 19.6 por ciento comparado con el de Mexico que fue de solo 6.8 por ciento.

En cuanto a los resultados de la encuesta anual del empleado (VoW) en las categorías de mi equipo, mi gerente y mi organización, se espera aumentar 3 puntos porcentuales y aunque los resultados se verán hasta final de año, ya se pueden considerar los siguientes indicadores como avances importantes:

- Mejora en la productividad de los grupos al balancear la carga de los equipos de trabajo y aprovechar las diferencias de cada empleado, ha permitido absorber nuevas actividades de valor agregado. En el segundo cuarto que comprende del mes de febrero a abril se han absorbido 39 posiciones.
- En la categoría de “mi organización” se busca que se generen planes de acción de los resultados de la encuesta del año anterior, para esto se generaron 3 diferentes comités que están llevando a cabo diversos programas para generar un impacto positivo. Estos comités se alinearon a SPARKLE.
- El porcentaje de productividad de los empleados al cierre de abril fue de 74 por ciento de una meta de 72 por ciento.
- Los gerentes han demostrado que se preocupan por el bienestar de los empleados al utilizar las guías de talentos en sus reuniones 1-1, juntas de trabajo donde apoyan a su gente al darles la oportunidad de que hagan las actividades que más disfrutan hacer.

- La respuesta a la campaña de publicidad del programa ha sido altamente positiva y se ha expresado el entusiasmo y motivación de formar parte de SPARKLE.

Hay que resaltar que SPARKLE es un programa que va de la mano con la cultura del *HP Way* en los valores basados en la confianza y el respeto por los empleados donde hay un compromiso para ayudarlos a que sean exitosos y sientan satisfacción por su trabajo. Para contribuir con esto, el departamento de *Knowledge Management* trabajará con los gerentes para detectar las necesidades de los empleados de los equipos para la oferta de cursos.

Actualmente la compañía se encuentra en una etapa de grandes cambios con el objetivo de generar ahorros e invertir, estos involucran ajustes en la organización en todos sus niveles. SPARKLE ha contribuido a promover un ambiente positivo y a disminuir el estrés que la situación actual y la incertidumbre ha generado.

6. Conclusiones y recomendaciones

El programa que se implementó en la empresa de Hewlett Packard, en la unidad de negocio de GBS Guadalajara, se basó principalmente en un estudio extenso del tema de fortalezas, la psicología positiva y la situación en la que se encuentra la organización.

Se pudo argumentar que promover una cultura basada en fortalezas impacta positivamente a los miembros de la organización y que en momentos de gran incertidumbre se puede motivar y aumentar el compromiso de los empleados.

El promover una cultura basada en fortalezas ha ayudado a crear equipos de trabajo más efectivos, las personas apuestan por sus talentos y los aprovechan al proponer hacer las cosas que mejor saben hacer. La primera fase de SPARKLE se enfocó a los gerentes y estos son los que están empezando a hacer el cambio con sus supervisores y algunos contribuidores individuales.

Por otro lado, se detectó que la tendencia de los gerentes de todas las áreas de la organización para desarrollar a sus empleados, era enfocarse en sus áreas de oportunidad exclusivamente, con el programa que se está llevando a cabo, los gerentes le dan mayor peso a las fortalezas de sus equipos de trabajo para crear los planes de capacitación y realizar ajustes de sus puestos de trabajo en caso de que sea necesario. Con esto, no se pretende hacer caso omiso de las debilidades, hay que trabajarlas pero lo principal está en apostar en los talentos dominantes para llegar a tener desempeños excelentes en los roles de trabajo.

Otra de las variables que influyó a crear un ambiente positivo de trabajo ha sido la participación de las áreas de interés, aumentando la participación de los comités que lleva el departamento de Recurso Humanos, colaborar con empresas externas como Endeavour y desarrollar la creatividad.

El programa SPARKLE irá evolucionando con el tiempo, será algo vivo que vivan todos los empleados de la organización, una cultura alineada al *HP Way*, para hacer de GBS Guadalajara el *benchmarking* dentro de HP.

Limitaciones del estudio

El principal limitante del proyecto fue el corto tiempo disponible para realizarlo. El proceso de preparación comenzó desde el último trimestre del año FY11 para implementarse en el mes de enero y evaluar los resultados durante los primeros 4 meses en la primer fase del proyecto con los gerentes y el comienzo de la fase 2 con los supervisores.

Queda mucho por hacer con SPARKLE una vez que se lance con todos los contribuidores individuales. Debido a que el número de participantes crecerá en forma significativa, se recomienda conseguir un *sponsor* para cada una de las áreas de interés los cuales lideren y midan los resultados. Este tendrá que ser parte del Staff directivo de GBS Guadalajara y se asegurará de compartir los resultados periódicamente en las juntas mensuales.

Adicional a esto, se recomienda crear una herramienta automática en donde los participantes puedan ingresar sus ideas que salgan como resultado de la participación

de las áreas de interés y se canalicen a sus respectivos *sponsors* para dar seguimiento y llevar un control de los avances.

Parte de la estrategia para fortalecer el programa, es contar con la colaboración de la organización Gallup. Actualmente se está trabajando con el comité de Incentivos de Gobierno para obtener fondos económicos y contratar a los expertos de Gallup en un programa que cubre 50 certificaciones en el tema de Fortalezas, para el último trimestre del año fiscal.

Finalmente, ya que se evalúen los resultados de las 3 fases, se recomienda trabajar con las otras organizaciones de HP para expandir el programa y fortalecer la cultura basada en fortalezas en todo Guadalajara. Posterior a esto se buscará llevar SPARKLE a los centros de Costa Rica, Cordoba y Pontiac, de la región de Américas.

En lo personal me gustaría añadir que el proyecto que estoy desarrollando en la organización en la que trabajo me ha permitido aplicar conocimientos que obtuve a lo largo de mi MBA, por mencionar algunas de las materias que contribuyeron:

- **Cultura organizacional** donde estudié el tema del comportamiento organizacional, factores que componen la cultura como los valores, hábitos, creencias, formas de interacción, formas de pensar, las diferencias culturales.
- **Visión estratégica**, en el cual aprendimos acerca de la planeación estratégica, el pensamiento estratégico, cuantificar fuerzas internas y externas de una organización, evaluar el entorno, formular diagnósticos, generar ventajas competitivas con el fin de tener la capacidad de formular

planes estratégicos. Esto contribuyó de manera elemental a la definición del proyecto para la definición de los objetivos y desarrollar una metodología alineada a la estrategia de la organización.

- **Mercadotecnia Relacional**, donde uno de los temas principales que se trató fue la administración de relación con el cliente, cómo establecer relaciones a largo plazo con los clientes, programas de retención y lealtad, proceso de fidelización, entre otros. Dentro de las prioridades de mi organización en este año está el aumentar los métricos de medición con el cliente, con SPARKLE se busca influir en mejorar estos métricos y promover una cultura de mejora del cliente.
- **Desarrollo Organizacional**: esta materia estuvo enfocada en estudiar en gran parte el liderazgo en las organizaciones, cómo crear equipos de trabajo eficaces, nivel de compromiso de los empleados y nivel de involucramiento en las tomas de decisiones por comentar algunos. Un ejercicio que generó un gran impacto en mí, fue la dinámica *“Best Self Exercise”* y consistió en mandar unas preguntas a varias personas del trabajo, incluidos mi jefe y varios colaboradores así como amigos y familiares, en las cuales solo podían responder con retroalimentación positiva y las cosas que veían más fuerte en mí. El ejercicio me ayudó a descubrir que cosas que hacía en mi trabajo que para mí no eran tan importantes porque no me tenía que esforzar mucho, hacían la gran diferencia en otras personas, me ayudó a incrementar la confianza que tengo en mi trabajo y a sentirme motivada y con ganas de hacer más todos los días. Esto es exactamente lo que busco con mi proyecto

y que lo que pude ver en un ejercicio, complementado con lo que he estudiado sobre los programas de Gallup, se ha podido implementar un proyecto que ha generado resultados muy positivos en su primera etapa.

- **Calidad:** en esta materia vimos como utilizar herramientas de medición como el *balance scorecard* los cuales se utilizan en el día a día en la organización de GBS para medir métricos tales como: la rotación de los empleados, productividad operativa, mediciones de estrategias, estos métricos serán utilizados para medir la efectividad del diseño e implementación del proyecto de tesis.

SPARKLE es un proyecto que se implementó en mi organización y los resultados que he obtenido con la retroalimentación de los gerentes y de diferentes equipos de trabajo es muy positiva, la respuesta de la gente muestra que la primer fase ha sido exitosa y que la gerencia está dispuesta a invertir recursos para desarrollar las siguientes fases para contribuir en crear la cultura basada en fortalezas. La mayor satisfacción está en ver a la gente motivada y comprometida, es aportar con algo que pueda ayudar a crear el mejor ambiente de trabajo y más en situaciones de incertidumbre.

7. Bibliografía

ARDILA, Ruben, *Psicología de la felicidad. Introducción a la psicología positiva*, Revista Latinoamericana de Psicología, Bogotá, pp. 504-505.

BUCKINGHAM, Marcus y CLIFTON, Donald O. *Ahora, descubra sus fortalezas*, NORMA, México, 2008.

BUCKINGHAM, Marcus y COFFMAN, Curt, *First, Break all the rules*, Simon & Schuster, New York, 1999.

CASTRO SOLANO, Alejandro y LUPANO PERUGINI, Maria Laura, "Psicología Positiva: Análisis desde su surgimiento" en *Ciencias Psicológicas* Universidad de Palermo, Argentina, Junio 2010, vol. 4.

EXCELENCIA EN FACTOR HUMANO, s.f., obtenido el 28 de febrero de 2012, desde: <http://www.efh.com.mx/contacto.html>

FERRER SANTOS, Urbano y ROMÁN ORTIZ, Angel "Enciclopedia filosófica on line", obtenido el 27 de febrero del 2012, desde: <http://www.philosophica.info/archivo/2010/voces/agustin/Agustin.html>

GALLUP Consulting, *The State of the Global Workplace- A worldwide study of employee engagement and wellbeing*, Washington, 2010.

GALLUP Consulting, *Strengths Based Development*, Washington, 2008, p.2.

HERNÁNDEZ CASTRO, Ildelfonso “La Rubrica Conductual”, en PILARES. Universidad Antropológica de Guadalajara, Guadalajara, vol. 1, Sep/Dic 2011, pp. 6-7.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.*, *Metodología de la investigación*, McGraw Hill, Mexico, 1998.

HERVÁS, Gonzalo, *Psicología Positiva: una introducción*, Revista Interuniversitaria de formación del profesorado, Madrid, 2009, pp. 25-26.

HEWLETT PACKARD, GBS AMS Operations, obtenido el 7 de febrero desde,

<http://intranet.hp.com/gbs/www/gbs-operations/AMS/site/index.aspx>

HEWLETT PACKARD, *IPG Great Work Environment*, obtenido el 6 de enero 2012 desde,

http://intranet.hp.com/ipg/MyIPG/great_work_environment/communications/Pages/default.aspx

HEWLETT PACKARD, *Objetivos corporativos*, obtenido el 28 de febrero 2012 desde,

<http://welcome.hp.com/country/mx/es/companyinfo/corpobj.html>

HEWLETT PACKARD, *Operational Execution-Knowledge Management & Process Training*, obtenido el 25 de enero 2012 desde:

<http://intranet.hp.com/cass/GBS/AMS/OperationalExecution/Pages/index.aspx>

MARTORELL, Jose Luis y PRIETO, Jose Luis, *Fundamentos de la Psicología*, Centro de Estudios Ramón Areces, Colección de Psicología, Madrid, 2009, pp. 230-243.

ORTIZ ELÍAS, Jose Agustin, *Un clásico de la Psicología Positiva traducido al castellano*, Norma, Bogotá, pp.4-5.

PAULL, John, *The birth of Waldorf education in Britain*, European Journal of Educational Studies, University of Oxford, 2011, pp. 2-5.

PINK, Dan, *FedEx Days at Atlassian*, s.f., obtenido el 2 de marzo de 2012, desde: <http://www.efh.com.mx/contacto.html>

RUBIO BERMEJO, Fernando, *El maniqueísmo: Estudio introductorio*, Editorial Trotta, Madrid, 2008, pp. 220-225.

URBANO, Elisa, *Clasificación de enfermedades mentales de la American Psychiatric Association DSM-IV-OR*, s.f., obtenido el 7 de febrero de 2012, sitio web Centro de Psicología, desde: http://www.psicoarea.org/dsm_iv.htm#INICIO.

WATSON, Keith y MORO, Tomas *Perspectivas: Revista trimestral de educación comparada*, UNESCO, 1999, pp. 181-199.